"עתודות לישראל":

פיתוח ורישות מנהיגות נושאת שינוי אשר תסייע להנהיג את הארגונים והתהליכים המשמעתיים במגזר השירותים הציבוריים בישראל (כ-1% מתוך כמיליון עובדים) מתוך מקצועיות, ערכים וממלכתיות, לטובת הפרט והכלל, בראייה ארוכת טווח

עבודה עבור פורום "עתודות לישראל"

9 ביולי, 2015

תקציר מנהלים (1/3)

- החברה הישראלית נמצאת בתקופת מעבר מ"חברה מגויסת" לחברה בה יש מחד גיסא יותר דגש על אינדיבידואליזם והטווח הקצר ומאידך גיסא התחזקות השבטיות. לכן, בתקופה כזו ישנה משנה חשיבות לטיפוח עתודה ניהולית במגזר השירותים הציבוריים שתשים את טובת הכלל ואת הראייה ארוכת טווח בראש סדר העדיפויות
- תכניות עתודה ניהולית במגזר השירותים הציבוריים החלו לצמוח כיוזמות מקומיות לפני עשרות שנים, חלקן בתוך הממשלה כמו תכנית צוערים במשרד החוץ וחלקן בחברה האזרחית כמו תכניות ווקסנר ומנדל
- בעשור האחרון חלה קפיצת מדרגה בקצב הקמת תכניות עתודה החל ממכינות לשירות המדינה, המשך בתכניות צוערים לשלטון המקומי והמרכזי, והמשך בתכניות לדרגי ביניים ולבכירים.
- ב 2014 פנו למעלה מ 5,000 איש ליותר מ 10 תכניות חדשות שיקלטו לתוכן כ 400 איש
- במטרה להמשיך לקדם פיתוח מערכתי של תחום עתודות ההון האנושי ובמטרה לשפר את שיתוף הפעולה בין תכניות אלו, הממשלה קיבלה את החלטה 2424 בעניין "עתודות לישראל" שקבעה שיש להקים צוות בין משרדי ומקצועי (ועדת "עתודות לישראל") לקידום תפיסת הפעלה לפיתוח תחום העתודות הפועלות במגזר השירותים הציבוריים שמעסיק כמיליון איש
- פורום "עתודות לישראל" – פורום של כלל השחקנים העוסקים בתכניות עתודה קיים בתיאום מלא ובשיתוף עם חברי ועדת "עתודות לישראל" תהליך עבודה מתודולוגי לגיבוש המלצות ראשוניות (העבודה)
- שאלת היסוד לעבודה הוגדרה כדלהלן: **כיצד ייראה מנגנון בר קיימא וצופה פני עתיד אשר יאתר, יגייס, יכשיר, ישים ויקדם עתודה ניהולית, אשר תסייע להנהיג תהליכי שינוי וחדשנות בארגונים ובתהליכים המשמעותיים במגזר השירותים הציבוריים בישראל (כ1% מתוך כמיליון איש), מתוך מקצועיות, ערכים, ממלכתיות, לטובת הפרט והכלל, בראייה ארוכת טווח?**

תקציר מנהלים (2/3)

- במטרה לענות על שאלת היסוד העבודה בחנה את **רמת התכנית הבודדת**, את **רצף התוכניות**, את **רמת הענף** (חינוך, בריאות, רווחה ושלטון מקומי) ואת **רמת המערכת כולה**
- **ברמת התכנית הבודדת** הבחינה העלתה שורה של פעילויות שהינן חיוניות לבניית עתודה נושאת שינוי. ביניהן: מיון סלקטיבי ממלאי גדול של מועמדים איכותיים, מיון במהלך התכנית, תכני הכשרה של עתודה נושאת שינוי, משילות בדמות ועד מנהל אקטיבי, בניית תכנית השמה, רישות ומסלולי קריירה
- **ברמת רצף התוכניות** הבחינה העלתה את הצורך ליצור צינור הזנה בר קיימא ומיטבי לתפקידי המפתח במגזר השירותים הציבוריים. צינור הזנה זה מתחיל בערוצי הזנה כגון מכינות לשירות ציבורי, עובר דרך תכניות צוערים, ממשיך דרך תכניות עתודה לדרגי ביניים ומגיע עד לתכניות מנהיגות מערכתית לסגל בכיר
- **ברמת הענף** הבחינה נעשתה בצוותי עבודה בתחום החינוך, בריאות, רווחה ושלטון מקומי. בכל ענף נעשה מיפוי של 1% אנשי המפתח של הענף ונערכה הסתכלות על הענף כמערכת של כלים שלובים ולא רק כמשרד הממשלתי ספציפי. המיפוי הציף פערים משמעותיים כמו גם חסמים בצינורות ההזנה לאיוש מיטבי של 1% תפקידי המפתח הענפיים.
- אי לכך, גובשו **מספר המלצות לרמת הענף**:
  - הקמת ועד מנהל ענפי שיהיה אחראי על פיתוח תחום העתודות בתחומו
  - הקמת תכנית עתודה ניהולית לדרגי ביניים מכלל השחקנים בענף
  - כניסה למהלך מעמיק של בחינת צרכי העתודה הענפית באמצעות שולחנות עגולים
  - מסקנות פרטניות נוספות לענף הספציפי

תקציר מנהלים (3/3)

- **ברמת המערכת השלמה** של תכניות העתודה, העבודה בחנה 3 חלופות להסדרה:
  - המשך המצב הקיים: "מודל שוק" של תכניות עתודה שונות הנמצאות באותו מרחב, אך ממעטות לשתף פעולה ולתאם ביניהן
  - "מודל היררכי" במסגרתו ינוהלו כלל תכניות העתודה תחת מטרייה אחת
  - "מודל רשת": הקמת מטה תיאום (hub) שמייצר שיתופי פעולה בין תכניות העתודה השונות ומשיג סינרגיות, כך שהשלם יהיה גדול מסך חלקיו.
- **ברמת המערכת השלמה ההמלצה היא "מודל הרשת" כפי שמפורט בעבודה**
- העבודה אמורה להימשך כפי שמפורט בפרק הצעדים הבאים בעבודה

- **מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד**
- מתודולוגיה
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות
- המלצות רוחביות ראשוניות
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- הצעדים הבאים
- נספחים

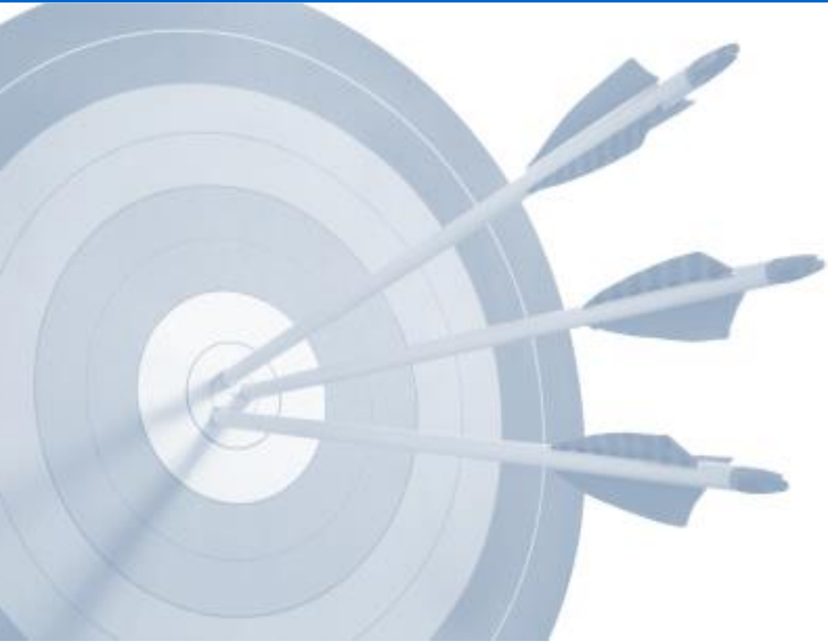
החלטת ממשלה 2424 בעניין "עתודות לישראל" קבעה כי יש לבחון את תכניות העתודה השונות הפועלות במגזר הציבורי

"במטרה לקדם בחינה מערכתית ומקצועית של בניית עתודות ההון האנושי במגזר השירותים הציבוריים בישראל במובנו הרחב ולשפר את שיתוף הפעולה בין תכניות הצוערים ותכניות אחרות כגון מכינות לשירות הציבורי ותכניות הכשרת דרגי ביניים ודרגים בכירים, יש למנות צוות בחינה מקצועי ובין-משרדי אשר יגיש לממשלה תוך 120 ימים את המלצותיו בדבר אסטרטגיה לבניית הון אנושי במגזר השירותים הציבוריים בישראל"

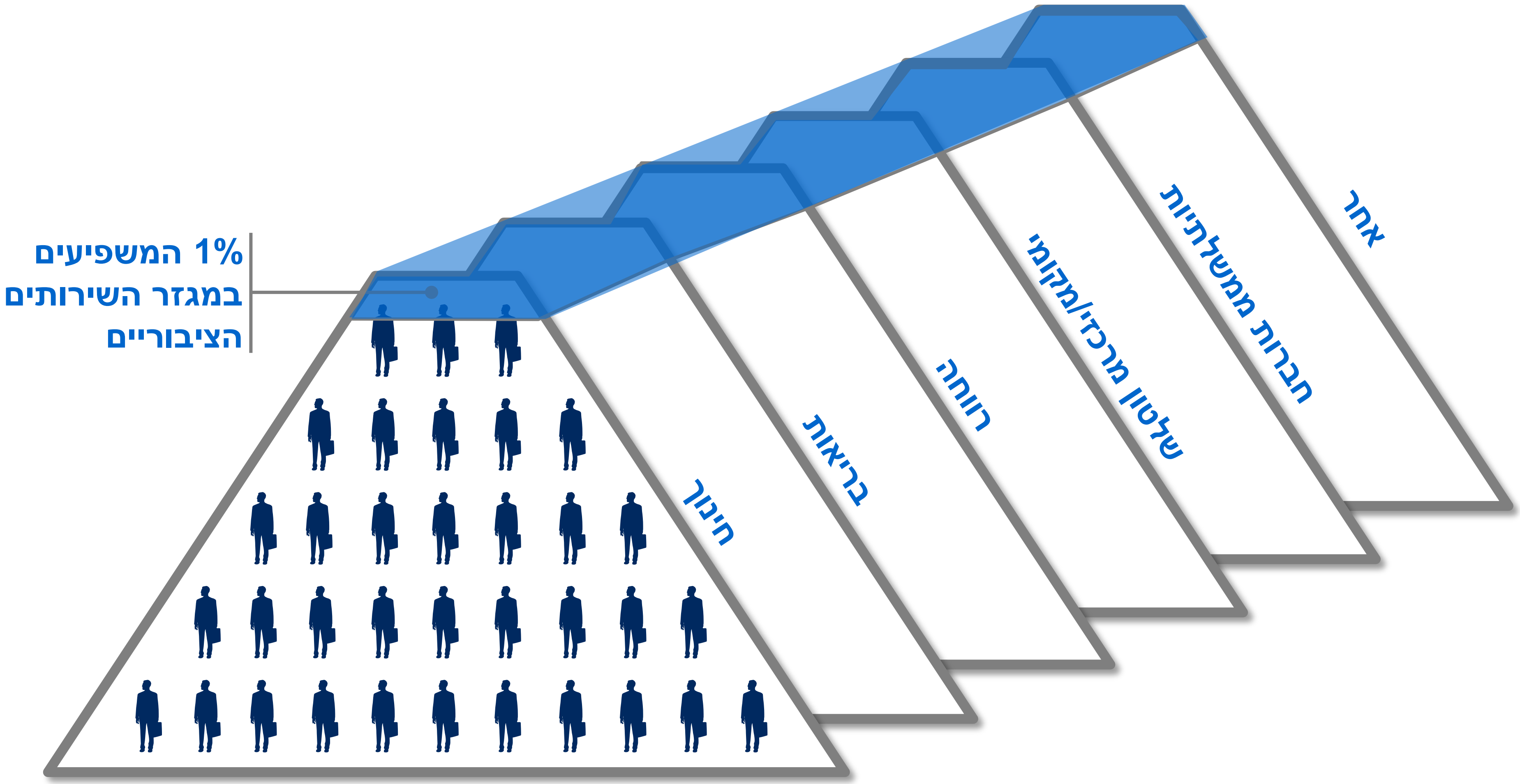
החלטת ממשלה מספר 2424, ינואר 2015

המטרה של "עתודות לישראל"

פיתוח ורישות מנהיגות נושאת שינוי אשר תסייע להנהיג את הארגונים והתהליכים המשמעתיים במגזר השירותים הציבוריים בישראל (כ 1 % מתוך כמיליון עובדים) מתוך מקצועיות, ערכים וממלכתיות, לטובת הפרט והכלל, בראייה ארוכת טווח



האמצעי: איוש מיטבי ובר קיימא של כ 1% המשרות המשפיעות במגזר השירותים הציבוריים (כיום כ- 10,000)

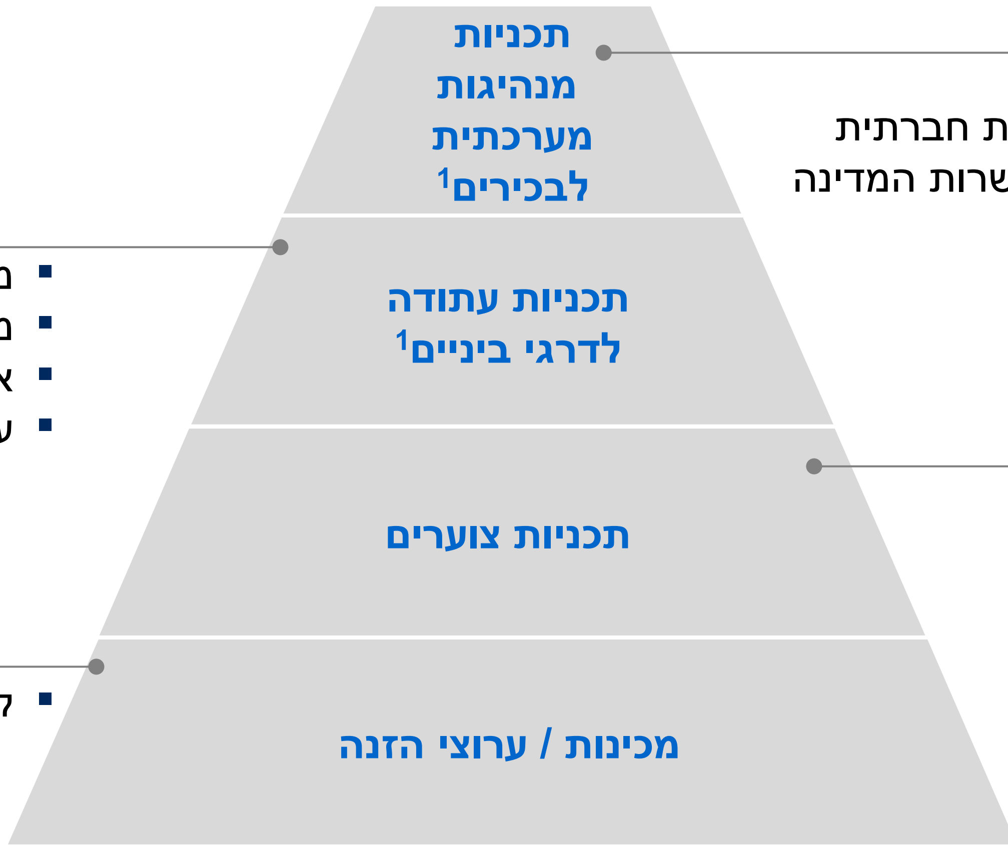


מקור: ניתוח צוות

לשם כך, יש לשקוד על טיפוח מתמיד של צינור ההזנה של המשרות המשפיעות

"עתודות לישראל" הינו רצף של תכניות עתודה ניהולית במגזר השירותים הציבוריים (כמיליון עובדים) המתחיל בערוצי הזנה, עובר דרך תכניות צוערים, ממשיך דרך תכניות עתודה לדרגי ביניים ומגיע עד לתכניות מנהיגות מערכתית לסגל בכיר

דוגמאות



תכניות מנהיגות מערכתית לבכירים:
- וקסנר לסגל בכיר
- אלכ"א – תכנית למדיניות חברתית ולמינהל לסגל הבכיר בשרות המדינה

תכניות עתודה לדרגי ביניים:
- מנדל
- מעוז
- אבני ראשה
- ענבר

תכניות צוערים:
- צוערים לשירות המדינה

מכינות / ערוצי הזנה:
- קריאת כיוון

1 בדרך כלל תכניות שמתקיימות במקביל לעבודה

מקור: ניתוח צוות

לתכניות עתודה מספר מאפיינים שמבדילים אותן מתכניות הכשרה אחרות (1/2)

מאפיין	תיאור
שיווק	▪ שיווק איכותי של תכנית העתודה בערוצים מגוונים, ביניהם אירועי זרקור, מדיה חברתית ועוד, תוך שימת דגש על איתור פרו-אקטיבי של אוכלוסיות יעד איכותיות
גיוס סלקטיבי	▪ מיון קפדני של מועמדים על בסיס קריטריונים של מצוינות ופוטנציאל מנהיגות ובחירה של קבוצה מצומצמת ואיכותית של עמיתים
הכשרה ייחודית כוללת	▪ מסלול הכשרה קבוצתי הכולל נדבך מקצועי, נדבך מנהיגותי ונדבך ערכי (על דמות משרת הציבור). במקרים רבים להכשרה גם רכיב אקדמי, כמו גם חשיפה למערכות מקבילות בחו"ל. חלק מהתוכניות המובילות הינן תכניות ממיינות
הערכה ומשוב	▪ קיום מערך חצי שנתי/תקופתי מסודר להערכת ביצועי העמיתים המשתתפים בתכנית
השמה וקידום	▪ קיום השמה ו/או מסלול קידום ברור לבוגרים – אם כי מותנה בביצועים[1]
רישות	▪ פיתוח רשת בוגרים פעילה התורמת לפעילות הבוגרים בתפקידם
ליווי בתפקיד	▪ מנטורינג מקצועי בתפקיד, הכשרות שוטפות בשנים הראשונות וכן ליווי ודאגה להיבטים אדמיניסטרטיביים

1רלוונטי בעיקר לתכניות צוערים. לגבי תכניות לדרגי ביניים או בכירים הדגש יהיה יותר על רישות, ייעוץ קריירה והסרת חסמים

מקור: ניתוח צוות

לתכניות עתודה מספר מאפיינים שמבדילים אותן מתכניות הכשרה אחרות (2/2)

מאפיין	תיאור
גאוות יחידה	▪ טיפוח תחושת שייכות וגאוות השתייכות לתכנית ולמחזור ספציפי
הובלת שינוי	▪ התכנית מעודדת ומכשירה את עמיתיה להוות גורמים מחוללי שינוי בתחומם ולא לשמר הקיים
קיום מבנה ארגוני שלם	▪ צוות תכנית מלא התומך בכלל האספקטים של תכנית ההכשרה (פרטים בהמשך)
קיום משילות	▪ קיום ועד מנהל המתווה את מדיניות התכנית ומבצע בקרה (פרטים בהמשך)
שיתוף מערכת אקולוגית/ענפית שלמה	▪ השתתפות עמיתים ממספר גופים ומגזרים, על מנת לחזק את ההבנה ההוליסטית של המערכת, ולאפשר רישות בין גופים שונים

רוב תכניות העתודה היום אינן עומדות בכלל הקריטריונים

מקור: ניתוח צוות

עבודת הבחינה נעשתה תוך שימוש במספר הנחות יסוד

לא דנים רק ב:	אלא גם ב...
שלטון מרכזי, כ-75,000 איש בלבד	מגזר השירותים הציבוריים במובנו הרחב הכולל גם את השלטון המקומי, חברות ממשלתיות, ארגונים שלא למטרת רווח ועוד (כמיליון איש)
בכירי המגזר הציבורי המכהנים כיום (top down)	יצירת מנגנון בר קיימא ליצירת שדרה מנהיגותית במגזר הציבורי (bottom up) בטווח הארוך (כלי תכנון)
תכניות צוערים לדרג כניסה	ערוצי הזנה ובתכניות עתודה ניהולית נושאת שינוי לדרג הביניים ותוכניות מנהיגות מערכתית לדרג בכיר מתוך כוח האדם הנמצא כבר במגזר השירותים הציבוריים
תכניות הכשרה והדרכה מקצועית	תכניות שבונות ומרשתות את סוכני השינוי של מגזר השירותים הציבוריים ומלוות אותם לאורך שנות הקריירה

מקור: ניתוח צוות

עבודת הבחינה לא נגעה בנושאים שאינם במנדט וועדת עתודות לישראל

- המשך יישום הרפורמה בשירות המדינה ושכפולה למגזרים אחרים
- המרת המכרז הפנימי למכרז בין משרדי/אשכולי או למכרז חיצוני
- מבנה השכר במגזר הציבורי
- מבנה השירות הציבורי
- תכניות אקדמיות בתחומי השירות הציבורי
- גמישות תעסוקתית בסגל הבכיר
- מעברי רוחב בשירות הציבורי
- ועוד

הטיפול בנושאים אלו הוא חשוב למיצוי מלוא הפוטנציאל של מערך העתודות

מקור: ניתוח צוות

לתפיסת ההפעלה של "עתודות לישראל" מספר מרכיבים

1. לבנות היסוד של "עתודות לישראל" הן תכניות העתודה עצמן. מעל לתכניות יש צורך במבנה ענפי (חינוך, בריאות, רווחה, שלטון מקומי וכו') ובנוסף יש צורך בראייה כוללת של כלל תכניות העתודה במגזר השירותים הציבוריים
2. גישת המשילות המועדפת של "עתודות לישראל" אינה היררכית אלא רשתית והיא מנסה לייצר מערכת אקולוגית לומדת וצופת פני עתיד, החותרת למנוע כפילויות מחד גיסא ושטחים לא מטופלים מאידך גיסא
3. במרבית המקרים, תכניות העתודה צומחות "מלמטה", כיוזמה מקומית של הענף
4. גישת האיתור, הגיוס והמיון של העמיתים הינה ממלכתית מריטוקרטית (על סמך הישגים) עם שאיפה לייצוגיות של כלל האוכלוסיות
5. תכניות העתודה מכשירות קבוצות של מנהיגים שעתידים לעבוד יחד כרשת, ולא כמנהיגים יחידים
6. "עתודות לישראל" מורכב משחקנים של מגזר השירותים הציבוריים ושל עולם המלכ"רים וארגונים פילנתרופיים
7. "עתודות לישראל" זוכה לשיתוף פעולה ממשרד רה"מ, נציבות שירות המדינה, אגף התקציבים, אגף החשב כללי, אגף הממונה על השכר, משרדי הממשלה, השלטון המקומי, עולם המלכ"רים ורבים אחרים

מקור: ניתוח צוות

שירות המדינה מהווה דוגמה בהתהוות של מודל "עתודות לישראל"

הפעולות המרכזיות שנעשו:

- מופו כ-900 תפקידי מפתח בשירות המדינה (כ-1.3%), וחולקו ל- 3 מדרגות
- החל מהלך של רוטציות וקציבת קדנציות
- החלה הקמת של "המדרשה" להכשרת דרגי ביניים ובכירים
- הוקמה תכנית "צוערים לשירות המדינה", אשר מגייסת את המחזור הרביעי שלה
- הוקמו מכינות לשירות המדינה
- החל מהלך של הערכת עובדים

מקור: ניתוח צוות

למה צריך את "עתודות לישראל"

- החברה הישראלית נמצאת בתקופת מעבר מ"חברה מגויסת" לחברה בה יש מחד גיסא יותר דגש על אינדיבידואליזם כאן ועכשיו ומאידך גיסא שבטיות. לכן, בתקופה כזו ישנה חשיבות לטיפוח **מנהיגות שתשים את טובת הכלל וראייה ארוכת טווח** בראש סדר העדיפויות

- **במגזר השירותים הציבוריים בישראל (ומחוצה לו) קיים פוטנציאל גדול של מנהיגות איכותית**, אולם:
  - יכולת ההשפעה של המנהיגים במגזר הציבורי מוגבלת על ידי בעיות מבניות[1]
  - חסר שיתוף פעולה בין-ארגוני בתכנון, בקבלת החלטות וביישומן
  - חסרים מסלולי פיתוח וקידום מובנים של עתודה ניהולית
  - היוזמות הקיימות היום לפיתוח מנהיגות ומצוינות לא מתואמות ביניהן ולא יוצרות רצף הכשרה אחיד
  - שורה של חסמים מבניים מונעים כניסה לשירות הציבור לאנשים מוכשרים מבחוץ

- **מנהיג יחיד – מוכשר ככל שיהיה – לא יכול להתמודד בהצלחה לאורך זמן עם שלל האתגרים העומדים בפני מדינת ישראל והעם היהודי**

- נדרשת **רשת של מנהיגים הפועלים יחד להניע את הארגונים והתהליכים המשמעתיים במגזר השירותים הציבוריים מתוך מקצועיות, ערכים, ממלכתיות ומכוונות לאזרח ולטובת הכלל בראייה ארוכת טווח**

1 קדנציות קצרות, ריבוי משרדים, ריכוז הכוח בידי משרד האוצר, מערכת יחסי עבודה מורכבת, יחסים מורכבים בין שלטון מרכזי לשלטון מקומי ועוד

נקודות למחשבה

מהן ההשלכות הכלכליות לכך שאין מתמודדים לתפקיד של מנהל בית חולים בצפון הארץ? לתפקידים בכירים במשרד הרווחה? לתפקיד מנהל מינהל חינוך בעירייה בדרום הארץ?

מהן המשמעויות הכספיות להיעדר ייצוג של אוכלוסיות ומגזרים שלמים בשירות הציבורי?

מהן העלויות של חוסר תיאום וכפילויות בין הגופים והגורמים השונים בתוך ענפי הרווחה, הבריאות, החינוך והשלטון המקומי?

- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- **מתודולוגיה**
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות
- המלצות רוחביות ראשוניות
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- הצעדים הבאים
- נספחים

בעקבות החלטת הממשלה הוקמה וועדת "עתודות לישראל" ונוצרו ועדות משנה

פורום "עתודות לישראל"

- מובילי תכניות העתודה
- מובילי ארגוני ההכשרה
- נציגי משרד רה"מ ונציבות שירות המדינה
- נציגי משרדים / גופים שותפים/ בעלים של תכניות עתודה

מתן אכוונה והדרכה, קבלת החלטות מפתח בפרויקט

וועדה מקצועית ובין משרדית "עתודות לישראל"

- מנכ"ל משרד רה"מ, אלי גרונר
- המשנה למנכ"ל משרד רה"מ, יוסי קטריבס
- סגן החשבת הכללית, מוטי אלישע
- רכז מאקרו באגף התקציבים באוצר, יונתן בר סימן טוב
- יועץ בכיר לממונה על השכר באוצר, מחמוד רחמאן
- ראש מינהל שלטון מקומי במשרד הפנים, מרדכי כהן
- ראש מטה הרפורמה בנציבות שירות המדינה, רון צור
- ראש אגף בכיר צוערים לשירות המדינה, עמרי דגן
- נציגת ציבור, דלית שטאובר
- נציג ציבור, יעקב ברגר
- נציג ציבור, איציק דבש
- אורי הרמן, מזכיר הצוות

מינוי הוועדה נובע מתוקף החלטת ממשלה 2424

צוות מקינזי

- עדי לויתן, שותפה
- יעל שיף, חברת צוות
- נוי משולמי, חבר צוות

עבודה יחד עם פורום "עתודות לישראל", ניהול הפרויקט ברמה יומיומית, ביצוע ניתוחים ואנליזות, הבאת מומחיות מחו"ל

וועדות משנה

- חינוך
- בריאות
- רווחה
- שלטון מקומי
- אתוס
- משאבי היסוד
- חברות ממשלתיות

מתן תמיכה מקצועית וידע בתחומים ספציפיים

יצירת גישה לכלל המגזר הציבורי לצורך ביצוע ראיונות ואיסוף מידע, שימוש כשותף לחשיבה

מקור: ניתוח צוות

אנחנו עובדים על פי מתודולוגיה סדורה

▲ מפגש פורום
▲ מפגש וועדה
▲ החלטת ממשלה

אבחון המצב הקיים
25.1 26.4
4 שבועות

פעילויות
- איסוף ועיבוד נתונים אודות כוח האדם במגזר הציבורי בישראל (לרבות שירות מדינה, שלטון מקומי, חברות ממשלתיות, מלכ"רים)
- גיבוש תמונת מצב עדכנית אודות תכניות עתודת ההון האנושי הקיימות (ואלו שבתכנון) ושחקנים בזירה: מאפיינים, משאבים, חסמים מבניים, מנגנוני שיתופי פעולה קיימים
- ביצוע סקירה בינלאומית אודות תכניות עתודה על בסיס מאגרי המידע והמומחים של מקינזי

כלים
- ראיונות עם גורמים בשירות הציבורי בישראל, בחו"ל ומומחים בתחום
- דו"חות ומסמכים אודות השירות הציבורי ותכניות העתודה הקיימות בישראל
- דו"חות למ"ס
- מאגרי מידע שונים

עיצוב מצב רצוי – המלצות ראשוניות
21.5 28.5
6 שבועות

פעילויות
- גיבוש צוותי עבודה בתחומי החינוך, הרווחה, הבריאות והשלטון המקומי
- קיום שלושה מפגשים של כל צוות בנושאים הבאים:
  - מיפוי המערכת האקולוגית (ארגונים ובעלי עניין) ומיפוי "משרות מטרה"
  - אבחון הבעיות והאתגרים המרכזיים
  - אפיון פתרון ראשוני באמצעות תכניות עתודה

כלים
- סדנאות עבודה עם החברים בפורום "עתודות לישראל"
- ניירות עמדה של הציבור
- ראיונות עם גורמים בשירות הציבורי בישראל, בחו"ל ומומחים בתחום

עיצוב מצב רצוי – המלצות סופיות וגיבוש דו"ח מסכם
2.7 9.7
חודשיים

פעילויות
- פיתוח אתוס השירות הציבורי
- המשך מיפוי מערכות אקולוגיות ומשרות מטרה בענפים נוספים
- אפיון מנגנון-על עבור "עתודות לישראל"
- גיבוש דו"ח מסכם על בסיס המלצות הפורום והגשת הצעה להחלטת ממשלה בנושא "עתודות לישראל"
- פרסום הדו"ח להערות הציבור
- תכנון עבודת השולחנות העגולים והגדרת המשתתפים ברמת המערכת האקולוגית הענפית

כלים
- מפגשי וועדת עתודות לישראל

השקת תכנית ראשונה ועבודת הוועדים המנהלים של כל מערכת אקולוגית ענפית
החלטת ממשלה
כשנה

פעילויות
- הקמת תכניות העתודה עליהן הוחלט בהחלטת הממשלה
- כינוס שולחנות עגולים על מנת להמשיך ולדון בבעיות ובאתגרים של הענף בצורה רחבה יותר, והעמדת פתרונות רחבים יותר באמצעות תכניות עתודה נוספות

כלים
- פעילות ועדים מנהלים ברמת המערכת הענפית
- שולחנות עגולים
- החלטות ממשלה נוספות

מקור: ניתוח צוות

הגדרת הבעיה שהפורום, הוועדה והצוותים מתמודדים עמה

1. כיצד ייראה מנגנון בר קיימא וצופה פני עתיד
2. אשר יאתר, יגייס, יכשיר, ישים ויקדם עתודה ניהולית, החל מערוצי הזנה, דרך תכניות צוערים, המשך בתוכניות עתודה לדרגי ביניים וכלה בתוכניות מנהיגות מערכתית לסגל בכיר (כ-1%)
3. אשר תסייע להנהיג תהליכי שינוי וחדשנות בארגונים ובתהליכים המשמעותיים במגזר השירותים הציבוריים בישראל (כמיליון איש)
4. מתוך מקצועיות, ערכים, ממלכתיות ולטובת האזרח והכלל בראייה ארוכת טווח

מקור: ניתוח צוות

צוותי בריאות, חינוך, רווחה ושלטון מקומי ביצעו עד כה שלושה מפגשים של כל ענף על מנת לגבש המלצות ראשוניות

מפגש ראשון

העמקה במצב הקיים

מיפוי המערכת האקולוגית של הענף

מיפוי משרות המטרה (כ-1%)

מפגש שני

זיהוי הבעיות והחסמים

זיהוי בעיות בכוח אדם וחסמים מבניים

ניתוח פערים וצורך בתכניות עתודה

מפגש שלישי

עיצוב פתרון ראשוני

גיבוש פתרון וצעדים ראשוניים להמשך

בניית אורגן אשר לוקח אחריות על עתודות לישראל

עבודת הצוותים בענפים השונים תימשך גם בשלב הבא

מקור: ניתוח צוות

במסגרת הפרויקט ביצענו עשרות ראיונות, שיחות ופגישות (1/5)

מרואיינים מקרב תכניות העתודה:

- מנהל תכנית **צוערים לשירות המדינה** בנציבות שירות המדינה – עמרי דגן
- מנהל ההדרכה בתכנית **צוערים לשירות המדינה** – רונן קוטין
- מנהלת תכנית **צוערים לשלטון המקומי** בעתידים – מיכל רייקין
- מנכ"ל **מעוז** – יואב הלר
- מנכ"ל **קרן וקסנר** ישראל – רענן אביטל, סמנכ"לית קרן וקסנר ישראל – דנה סבוראי
- מנכ"לית **אבני ראשה** – יהודית שלוי; ראש תחום מו"פ – מאיה שוורץ; מנהלת תכנון ובקרה – עדה גיאן
- יו"ר **תכנית חותם** ומנכ"לית משרד החינוך לשעבר – שלומית עמיחי
- מנהל משותף של **תכנית ממשק** – ד"ר עמיר פינק; מנהל האגודה הישראלית לאקולוגיה ומדעי סביבה – חנוך אילסר
- ראש תכנית **צוערי "שהם" במשטרה** – דודי רוזנטל
- מנהלת **תכנית ענבר** במשרד הבריאות – מיכל לזרוביץ'
- סמנכ"ל משאבי אנוש המיועד **ברשות המיסים** – בני ינאי
- ראש חטיבת ההדרכה **במשרד החוץ** – אלונה קמחי
- מנהל **מינהל סחר חוץ במשרד הכלכלה** – אוהד כהן, ממונה על ההדרכה – רונן כץ;
  סמנכ"ל משאבי אנוש משרד הכלכלה – רועי פישר
- סמנכ"לית תשתיות **במשרד התחבורה** – קרן טרנר
- סמנכ"ל משאבי אנוש **בביטוח לאומי** – יוני לאופר
- מנהלת תחום **תעסוקת חרדים במשרד הכלכלה** – שירה ברלינר



במסגרת הפרויקט ביצענו עשרות ראיונות, שיחות ופגישות (2/5)

מרואיינים מקרב מערכת החינוך:

- מנהלת אגף בכיר **אסטרטגיה ותכנון** במשרד החינוך – מיכל טביביאן
- סמנכ"ל ומנהל מינהל **עובדי הוראה** במשרד החינוך – אייל רם
- סמנכ"ל ומנהל **מינהל חברה ונוער** במשרד החינוך – דני רוזנר; רות קנולר
- מנהל **קרן מנדל** – משה ויגדור
- מנהל **קרן טראמפ** – אלי הורוביץ
- **מנכ"לית משרד החינוך לשעבר** ונציגת הציבור בוועדת "עתודות לישראל" – דלית שטאובר
- ממונה על **הכשרה ופיתוח מקצועי** למנהלים ולמפקחים בלשכת המשנה למנכ"לית במשרד החינוך – ענת שיראזי
- מנהל האגף **להכשרת עובדי הוראה** במשרד החינוך – נח גרינפלד
- **מפקחת מקצועות** עצמאיים במשרד החינוך – רות אלמליח
- **לשכת המשנה למנכ"לית** במשרד החינוך – נועה גבעון
- פרויקטורית **ב- Google** חינוך – יעל דורון דרורי
- מנהל תחום החינוך **ביד הנדיב** – גל פישר
- מנהל בית ספר **מנדל** למנהיגות חינוכית – דני בר-גיורא
- רכזת חינוך **באגף תקציבים באוצר** – שירה גרינברג



במסגרת הפרויקט ביצענו עשרות ראיונות, שיחות ופגישות (3/5)

מרואיינים מקרב מערכת הרווחה:

- סמנכ"לית בכירה ומנהלת **האגף לשירותים אישיים וחברתיים במשרד הרווחה** – איריס פלורנטין
- ראש **האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד הרווחה** – יקותיאל (קותי) צבע
- סמנכ"לית בכירה **ומנהלת אגף תקון במשרד הרווחה** – רחל שרביט
- סמנכ"ל בכיר **במשרד הרווחה** – גדעון שלם
- מנהל אגף בכיר תקצוב וכלכלה **במשרד הרווחה** – חנן פריצקי
- יועצת מקצועית **למנכ"ל משרד הרווחה** – מירב דדיה
- מנהלת **תחום הרווחה במרכז לשלטון מקומי** – אסא בן יוסף
- מנהלת אגף רווחה בעיריית כרמיאל ויו"ר **ארגון מנהלי מחלקות הרווחה ברשויות המקומיות** – שולה מנחם
- מנהלת **בי"ס המרכזי להכשרת עובדים סוציאליים** במשרד הרווחה – יפה שור
- **בי"ס המרכזי להכשרת עובדים סוציאליים** במשרד הרווחה – ד"ר גילה לאור
- יו"ר פורום מנהלי מחלקות הרווחה **ברשויות המקומיות הערביות** – אמיל סמעאן
- מנכ"ל **ג'וינט ישראל אלכא** – רני דודאי; ראש תחום חברה אזרחית באלכא – אורי גיל
- רכזת רווחה ב**אגף תקציבים באוצר** – רבקה לויפר



במסגרת הפרויקט ביצענו עשרות ראיונות, שיחות ופגישות (4/5)

מרואיינים מקרב מערכת הבריאות והשלטון המקומי:

- ראש **אגף הדרכה במשרד הבריאות** – תמר שני
- מנהל תחום בכיר **תקצוב במשרד הבריאות** – חגי דרור
- רמ"ט **מנכ"ל משרד הבריאות** – ד"ר ספי מנדלוביץ
- **משנה למנכ"ל משרד הבריאות** לשעבר, משנה **לנציב שירות המדינה** לשעבר ונציג הציבור בוועדת "עתודות לישראל" – יענקלה ברגר
- מנהל **המינהל לשלטון מקומי במשרד הפנים** – מרדכי כהן
- מנהל **אגף כ"א ושכר ברשויות המקומיות** – מוני מעתוק
- מנהלת **אגף הדרכה ברשויות המקומיות** במשרד הפנים – רינת שפרן
- מנהלת **מפעם שפלה** במשרד הפנים – הדס עבדת
- **סמנכ"ל משרד הבריאות** – דב פסט
- **סמנכ"ל קופ"ח מכבי** – מיקי נובל וצוותו
- **סמנכ"ל קופ"ח כללית** – גדי כהן וצוותו
- **סמנכ"ל קופ"ח מאוחדת** – איילת גביש וצוותו
- **סמנכ"ל קופ"ח לאומית** – גיל ויינשטיין



מקור: ניתוח צוות

במסגרת הפרויקט ביצענו עשרות ראיונות, שיחות ופגישות (5/5)

בעלי עניין אחרים:

- ראש מטה יישום הרפורמה **בנציבות שירות המדינה** – רון צור
- סגן ראש **אגף תקציבים באוצר** לתחומים חברתיים – יאיר פינס
- סמנכ"ל פיתוח עסקי ב"תעבורה" ומנכ"ל **משרד ראש הממשלה** לשעבר – רענן דינור
- מנכ"ל **עתידים** – זאב חיות
- אגף ממשל וחברה **במשרד ראש הממשלה** – ד"ר הילה אביטן
- מנהל משאבי אנוש וסגן מנהל **רשות החברות הממשלתיות** – משה שלם; מנהלת יחידת הדירקטורים וסגנית מנהל רשות החברות הממשלתיות – מירה מינס
- מנהל האגף לשליחויות קצרות טווח **בסוכנות היהודית** – ערן ברקוביץ
- מנהל יחידת השליחים **בסוכנות היהודית** – יהודה סיטון
- מנהל פילנתרופיה **בקרן רוטשילד** – אלי בוך; מובילת **ארגון שגרירי רוטשילד** – דפנה בירן

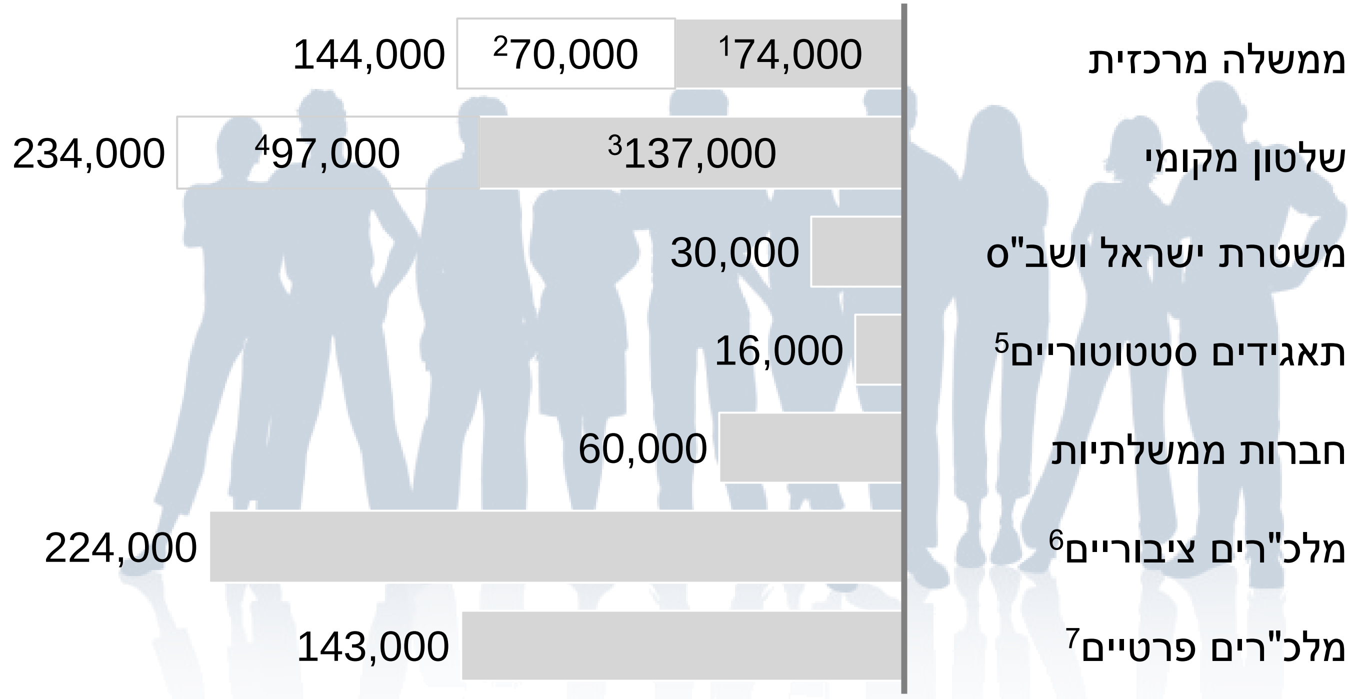


מקור: ניתוח צוות

- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- מתודולוגיה
- **מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים**
- המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות
- המלצות רוחביות ראשוניות
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- הצעדים הבאים
- נספחים

בהגדרה הרחבה שלו מגזר השירותים הציבוריים בישראל מונה כמיליון איש

מספר אנשים



- הקריטריון להכללה בהגדרה של מגזר השירותים הציבוריים: גופים המשרתים את צרכיו של האזרח
- המספרים בתרשים אינם כוללים את גופי הביטחון: צה"ל, מוסד ושב"כ

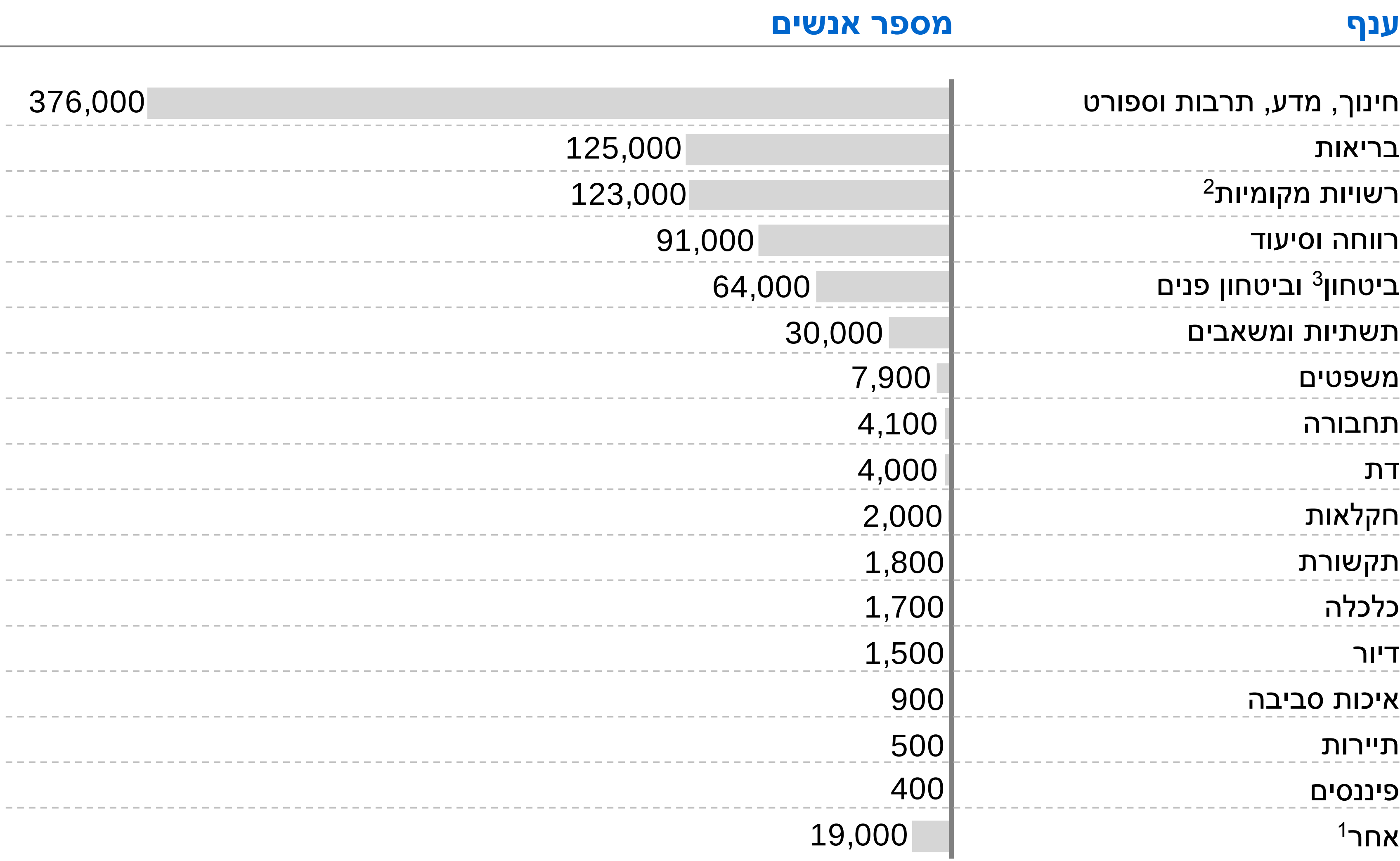
כיום לא קיים גוף אחד שמרכז את כלל הנתונים; אי לכך, המיפוי נעשה על סמך הצלבות של מספר מקורות נתונים והוא עשוי להכיל אי דיוקים מסוימים

יש לבצע פעולת מיפוי מעמיקה יותר ברמת הענפים והגופים כיוון שמיפוי זה יאפשר תכנון על בסיס מידע

1 משרדי ממשלה, רשויות ובתי חולים ממשלתיים
2 עובדי הוראה של משרד החינוך
3 כולל רשויות מקומיות, חברות עירוניות, איגודי ערים ומועצות דתיות
4 עובדי הוראה תחת הרשויות המקומיות
5 תאגידים כגון: הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים, מכון התקנים, רשות העתיקות, רשות הטבע והגנים, שירות התעסוקה
6 מלכ"רים ציבוריים בתחומי חינוך בריאות רווחה וסיועד – מוסדות אשר עיקר הוצאותיהם ממומן על ידי המגזר הממשלתי
7 מלכ"רים פרטיים בתחומי חינוך בריאות רווחה וסיועד – מוסדות אשר עיקר הוצאותיהם אינו ממומן על ידי המגזר הממשלתי

מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר, נציבות שירות המדינה, רשם העמותות, משרד החינוך

בחלוקה לענפים, ענף החינוך מהווה כ- 45% ממגזר השירותים הציבוריים, בריאות ושלטון מקומי כ- 15% כל אחד והרווחה עוד כ- 10%



1 תחת ענף "אחר" נמצאים מספר רב של גופים כגון: רשות המיסים, רשות האוכלוסין וההגירה, משרד החוץ, מכון התקנים, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, משרד רה"מ ועוד

2 כלל עובדי הרשויות מהענפים השונים, פרט לעובדי ההוראה

3 לא כולל את צה"ל, מוסד ושב"כ

מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015 דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה; משרד החינוך

יש כיום תכניות עתודה והכשרה רבות

דרגי ההכשרה	שלטון מרכזי	שלטון מקומי	חינוך	בריאות	רווחה	מגזר ציבורי כולו
בכירים	▪ המדרשה ▪ אלכ"א לסגל בכיר[1] ▪ אלכ"א למנכל"י משרדי הממשלה	▪ אלכ"א לסגל בכיר בשלטון מקומי				▪ וקסנר (חודש) ▪ אלכ"א "לכידות חברתית", "חלון", "סינרגיה", "משמעות"
דרגי ביניים	▪ ממשק ▪ אלכ"א: התכנית לפיתוח מנהלים באגף תקציבים ▪ אלכ"א: מנהיגות מקיימת ▪ אלכ"א: מנהלי מחוזות ▪ צוערים לשירות המדינה[2]		▪ מנדל למנהיגות חינוכית ▪ אבני ראשה	▪ ענבר	▪ אלכ"א לפיתוח מנהלי סניפים בבטל"א ▪ תכנית עתודה ניהולית בבטל"א[3]	▪ עמיתי מעוז ▪ וקסנר (תואר שני) ▪ אלכ"א מובילים דיגיטליים ▪ אלכ"א "מרחב"
דרגי כניסה	▪ צוערים לשירות המדינה[2] ▪ צוערי משרד החוץ ▪ צוערים לסחר חוץ ▪ צוערי משרד התיירות ▪ צוערי "שהם" למשטרה ▪ צוערים לתשתיות תחבורה	▪ צוערים לשלטון מקומי – צפון – דרום ▪ צוערים לאסטרטגיה ותכנון אורבני	▪ מגוון תכניות להכשרות מורים			
מכינות / תכניות עמיתים	▪ עמיתי מילקן ▪ קריאת כיוון ▪ המכללה למדינאות ▪ עמיתי בגין	▪ רוח חדשה ▪ תכנית מתמחים של עיריית תל אביב				▪ שגרירי רוטשילד

קהל התכנית

1 לאלכ"א כחלק מהג'וינט יש הטבה במיזמים משותפים בדמות השתתפות בסך 25% מעלות המיזם, להבדיל מ 50% הנדרשים מגוף שאינו מוגדר כמוסד לאומי
2 חלק מהצוערים לשירות המדינה מתחילים את השמות שלהם בדרגי כניסה וחלקם בדרגי ביניים, וזאת בהתאם לניסיון עמו הגיעו לתוכנית
3 בעבר הייתה תכנית לפיתוח עתודה ניהולית בקרב דרגי ביניים בבית הספר המרכזי להכשרת עובדים סוציאליים (מחזור אחד בלבד) ותכנית עתודה/מנהיגות במנדל (ארבעה מחזורים)

מקור: ניתוח צוות

בנוסף יש מספר תכניות נוספות הנמצאות בתהליך הקמה או בשלבי הרעיון הראשוני

- **רשות המיסים:** תכנית לדרגי ביניים
- **הפרקליטות:** תכנית למנהלי צוותים ודרגי ביניים
- **צוערים חרדים לשירות המדינה**
- **צוערים לחינוך בלתי פורמלי:** לדרג מנהל של תנועות נוער, כפרי נוער, מחלקות חינוך וספורט, מוסדות לאומיים, מתנ"סים וכו'
- **תכנית עתודה למשאבי הים**
- **רשות מקרקעי ישראל:** תכנית לדרגי ביניים

ישנן תכניות הכוללות השמה שאינן כוללות השמה

תכניות הכוללות On the job training ולכן לא דורשות השמה

תכניות עתודה הכוללות השמה

דרגי ביניים:

- צוערים לשירות המדינה
- ענבר

דרגי כניסה:

- צוערים לשירות המדינה
- צוערים למשטרה
- צוערים לתשתיות תחבורה
- צוערים לשלטון המקומי
- צוערים לאסטרטגיה ותכנון אורבני
- צוערים למשרד החוץ
- צוערים לסחר חוץ
- צוערי משרד התיירות
- חותם



תכניות עתודה ללא השמה

בכירים:

- וקסנר (חודש)
- אלכ"א לסגל בכיר

דרגי ביניים:

- וקסנר (שנה)
- מעוז
- מנדל
- ממשק
- אבני ראשה
- מובילים דיגיטליים

דרגי טרום כניסה:

- קריאת כיוון
- המכללה למדינאות

למרות ההצלחות שנרשמו, תכניות העתודה גם מתמודדות עם אתגרים רבים



מספר אתגרים לדוגמה:

- העדר מנגנוני שיתוף פעולה ולמידה הדדית בין התכניות
- חוסר יציבות במקורות מימון בשל הישענות על מימון פילנתרופי
- העדר מנגנון השמה ותקנים מובטחים לחלק מהתכניות
- בירוקרטיה רבה בתהליכים מסוימים כמו יציאה למכרזים להקמת וניהול תכניות
- היקף משתתפי תכניות עתודה קטנה יחסית לגודל הצורך בעתודה ניהולית במגזר הציבורי
- ייצוגיות לא מלאה של מגוון האוכלוסיות במדינת ישראל

צוותי עתודות לישראל ימשיכו להתמודד עם האתגרים הללו

מקור: ניתוח צוות

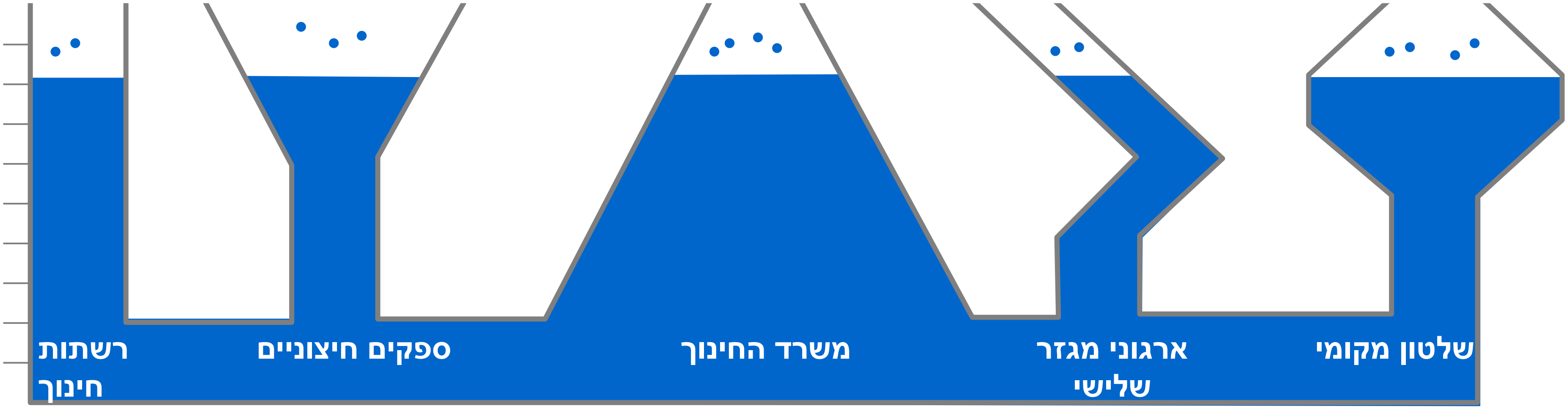
- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- מתודולוגיה
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- **המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות**
  - **חינוך**
  - רווחה
  - שלטון מקומי
  - בריאות
- המלצות רוחביות ראשוניות
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- הצעדים הבאים
- נספחים

צוות העבודה בתחום החינוך הכיל משתתפים מכלל המערכת

רשימה חלקית של המשתתפים בצוות מערכת החינוך:

- ד"ר מיכל טביביאן, אגף תכנון ואסטרטגיה
- אייל רם, מינהל עובדי הוראה
- דני רוזנר, מינהל חברה ונוער
- טליה נאמן, מינהל חברה ונוער
- ד"ר מירי גוטליב, מינהל עובדי הוראה
- נח גרינפלד, מינהל עובדי הוראה
- אלי שיטרית, מינהל חברה ונוער
- רות קנולר, מינהל חברה ונוער
- יהודית שלוי, אבני ראשה
- איל שאול, אבני ראשה
- ענת שיראזי, לשכת המשנה למנכ"לית
- דני בר גיורא, מנדל
- ד"ר גרניט אלמוג ברקת, מנדל
- יואב הלר, מעוז
- אורי הרמן, משרד ראש הממשלה
- איציק דבש, נציג ציבור
- שירלי רימון, ברנקו וייס
- וויסאם סעדי, ברנקו וייס
- אריק אדלר, עיריית בני ברק
- אלי בוך, קרן רוטשילד קיסריה
- ארי סמדג'ה, רב ראשי בשכונת רמת שלמה בירושלים
- אהרון כריש, רשת אמי"ת
- עלי אלאסד, מנהל לשעבר, פעיל חינוך במגזר הבדואי
- חסן אגבריה, מנהל בי"ס "יד ביד – גשר על הואדי"
- מוני מעתוק, מנהל אגף כ"א ושכר ברשויות המקומיות
- יקיר פרטוש, אגף תכנון ואסטרטגיה
- עדי לויתן, נוי משולמי, יעל שיף, מקינזי

מערכת החינוך פועלת כמערכת של "כלים שלובים"



על מנת להרים את גובה המים יש

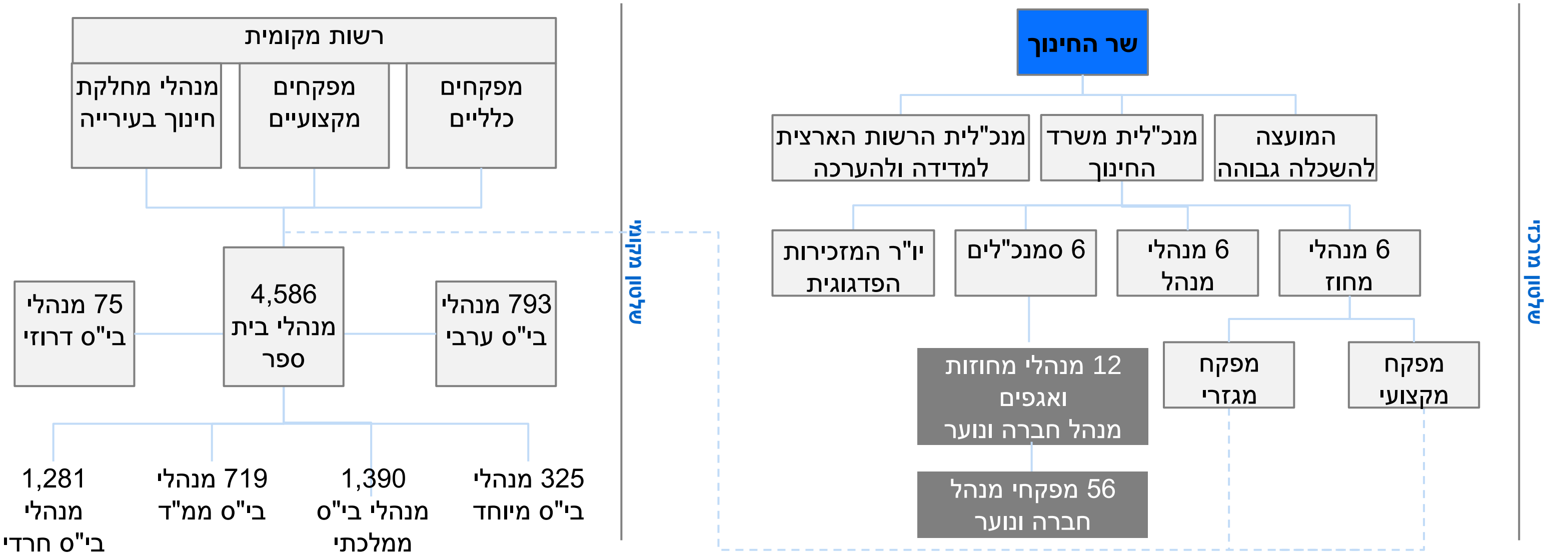
לשתף את כלל השחקנים

מקור: ניתוח צוות

ה"מערכת האקולוגית" בחינוך כוללת שחקנים משלושת המגזרים

חינוך פורמאלי
חינוך בלתי פורמאלי

הסקטור הציבורי



24 רשתות חינוך

חברה אזרחית / עמותות

Rashi Foundation קרן רש"י

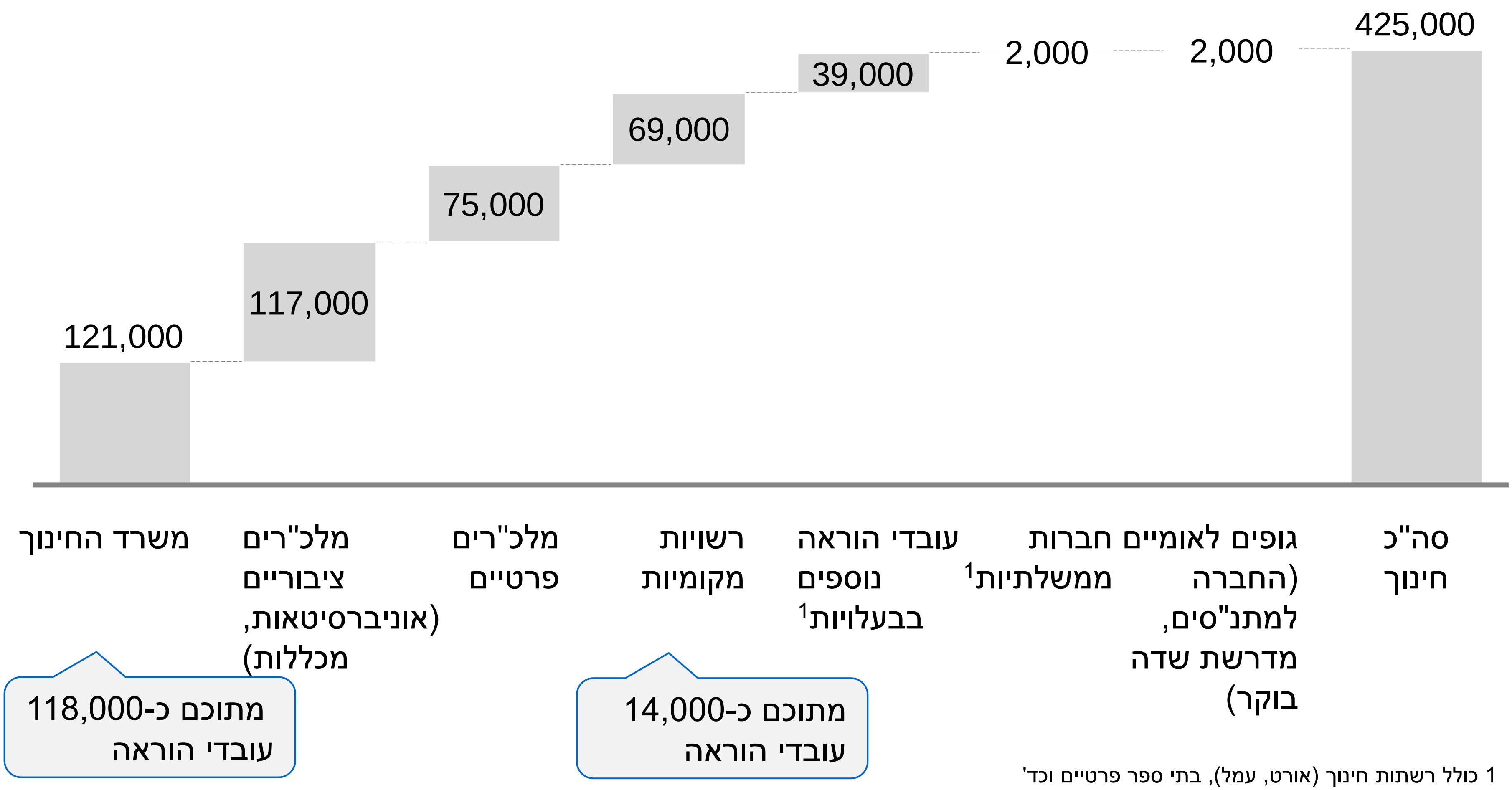
גופים וספקים פרטיים

1 אגף העוסק בקידום אוכלוסיות חלשות

מקור: ניתוח צוות

בחינוך עובדים כיום בסה"כ כ- 425,000 איש, מתוכם כ-40% עובדי הוראה

מספר עובדים בחלוקה לסוגי גופים



1 כולל רשתות חינוך (אורט, עמל), בתי ספר פרטיים וכדו'

מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה; רשם העמותות; משרד החינוך; אגף כלכלה ותקציבים

ביצענו מיפוי של כ-6,400 תפקידים רבי השפעה בחינוך, שיהוו את "משרות המטרה" של עתודות לישראל

מטה משרד החינוך 644

תפקיד	#
המנהלת הכללית	1
המשנה למנהלת הכללית	1
סמנכ"ל בכיר ומנהל המינהל הפדגוגי	1
סמנכ"ל ומנהל המינהל לעובדי הוראה	1
סמנכ"ל ומנהל המינהל לכלכלה ולתקציבים	1
סמנכ"ל ומנהל אגף בכיר - חירום, ביטחון ובטיחות	1
סמנכ"ל ומנהל המינהל לתיאום ובקרה	1
סמנכ"ל בכיר למינהל ולמשאבי אנוש	1
מנהלת האגף לספרי לימוד	1
מ"מ יו"ר המזכירות הפדגוגית	1
מנהל אגף הכשרת עובדי הוראה	1
מנהלת אגף פיתוח מקצועי לעו"ה	1
מפקחת ארצית– גני ילדים	1
מפקח ארצי - חינוך יסודי	1
מפקח ארצי - חינוך על יסודי	1
ממונה חינוך במגזר הדרוזי	1
ממונה חינוך במגזר הבדואי	1
מנהל מינהל החינוך הדתי	1
מנהל מחוז ירושלים	1
מנהל מחוז דרום	1
מנהל מחוז תל אביב	1
מנהל מחוז מרכז	1
מנהל מחוז חיפה	1
מנהל מחוז חינוך חרדי בהקמה	1
מנהל מחוז צפון	1
מנהל הטלוויזיה החינוכית הישראלית	1
מנהל המינהל לחינוך התיישבותי ולעליית הנוער	1
המדען הראשי	1
מנכ"לית אבני ראשה	1
מנהל אגף בכיר - מוסדות תורניים	1
מנהל אגף בכיר - כוח אדם בהוראה	1
מפקחים/מפמ"רים	613

בתי ספר 4586

תפקיד	#
מנהל בית ספר אחר	3
מנהל בית ספר דרוזי	75
מנהל בית ספר מיוחד	325
מנהל בית ספר ממ"ד	719
מנהל בית ספר ערבי	793
מנהל בית ספר חרדי	1281
מנהל בית ספר מ"מ	1390

רשתות חינוך והוראה 24

תפקיד	#
מנכ"ל אורט	1
מנכ"ל אל המעין	1
מנכ"ל אמונה	1
מנכ"ל אמי"ת	1
מנכ"ל אנקורי	1
מנכ"ל בית יעקב	1
מנכ"ל ברנקו וייס	1
מנכ"ל החינוך העצמאי	1
מנכ"ל המכללה למינהל	1
מנכ"ל ויצו	1
מנכ"ל מישלב	1
מנכ"ל מכון שחר	1
מנכ"ל דרור-בתי חינוך	1
מנכ"ל נועם	1
מנכ"ל נעמ"ת	1
מנכ"ל עמל	1
מנכ"ל עתיד	1
מנכ"ל רון	1
מנכ"ל רשת אהלי יוסף יצחק	1
מנכ"ל סחנין	1
מנכ"ל רשת אור תורה - סטון	1
מנכ"ל ישיבות ואולפנות בני עקיבא	1
מנכ"ל נעם-צביה	1
מנכ"ל רשת דרכא של קרן רש"י	1

שלטון מקומי 256

תפקיד	#
מנהל אגף שירותי חינוך ורווחה וקידום נוער	1
מנהל אגף חינוך ברשות	255

אוניברסיטאות ומכללות 63

תפקיד	#
מנהל הפקולטה לחינוך באוניברסיטת חיפה	1
מנהל בית הספר לחינוך באוניברסיטה העברית	1
מנהל בית הספר לחינוך באוניברסיטת תל אביב	1
מנהל בית הספר לחינוך באוניברסיטת בר אילן	1
מנהל המחלקה לחינוך למדע וטכנולוגיה בטכניון	1
מנהל בית הספר לחינוך באוניברסיטה הפתוחה	1
מנהל המחלקה לחינוך אוניברסיטת בן גוריון	1
יו"ר ות"ת	1
יו"ר ועד ראשי האוניברסיטאות	1
יו"ר והמועצה להשכלה גבוהה	1
מנכ"לי מכללות	21
מנהלי סמינרים	32

מדידה והערכה 1

תפקיד	#
מנכ"לית הרשות הארצית למדידה ולהערכה (ראמ"ה)	1

ארגוני מורים 2

תפקיד	#
יו"ר ארגון המורים	1
מזכ"ל הסתדרות המורים	1

מפקחי התוכן/ ספרי הלימוד 1

תפקיד	#
מנכ"ל המרכז לטכנולוגיה חינוכית	1

חינוך בלתי פורמלי 808

תפקיד	#
ראש מנהל חברה ונוער	1
יו"ר מזכ"לי תנועות נוער	1
מנכ"ל מועצת ארגוני הנוער	1
יו"ר מזכירות האגודה למנהלי יח' נוער	1
מנכל התאחדות המרכזים הקהילתיים	1
מנהל תחום חינוך החברה במועצות המקומיות	1
מפקד מערך מג"ן	1
ראש מינהל חינוך החברה במרכז השלטון המקומי	1
מנכל הפורום הציבורי כפרי הנוער	1
מזכ"לי תנועות נוער	14
מנהלי מכינות קדם צבאיות	52
מפקחי מנהל חברה ונוער	68
מנהלים משפעים בתנועות נוער	70
מנהלי כפרי נוער	80
מנהלי עמותות חינוך הבלתי פורמלי	100
מנהלי מתנסים גדולים	160
מנהל יחידת הנוער ברשות המקומית	255

הורים 1

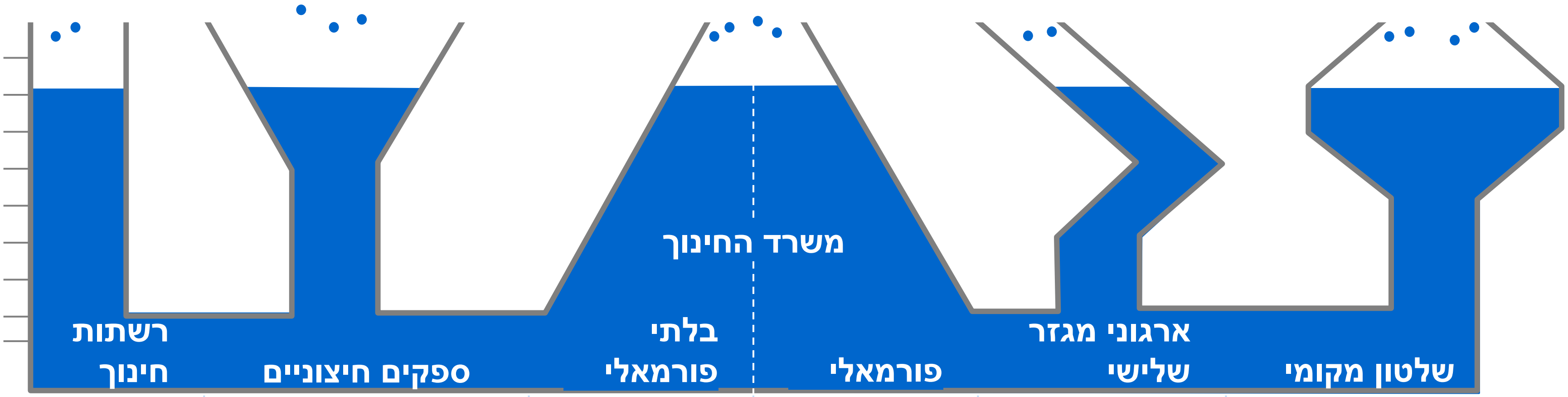
תפקיד	#
יו"ר ארגון ההורים הארצי	1

ספקים / יועצים 5

תפקיד	#
מנכ"ל העמותה לתפנית בחינוך (זרוע של קרן רש"י)	1
מנכ"ל מרמנ"ט	1
מנכ"ל החברה למתנ"סים	1
מנכ"ל עתיד	1
מנכ"ל אקסיומה	1

מקור: מפגש ראשון צוות חינוך עתודות לישראל; ניתוח צוות; ראיונות עם מומחים; משרד החינוך; משרד ראש הממשלה

במערכת החינוך קיימות מעט תכניות עתודה לדרגים השונים



	שלטון מקומי	ארגוני מגזר שלישי	משרד החינוך – פורמאלי	משרד החינוך – בלתי פורמאלי	ספקים חיצוניים	רשתות חינוך
בכירים	✗	✗	✗	✗	-	✗
דרגי ביניים	✗	✗	✓	✗	-	✗
דרגי כניסה	✓	✗	✓	✗	-	✗
ערוצי הזנה[1]	✗	✗	✗	✓	-	✗

1 נתיבי כניסה סדורים לאלו השואפים להשתלב במערכות הציבוריות על מנת לשאת באחריות ולהשפיע על חיי החברה בישראל

מקור: ניתוח צוות

לתחום החינוך מספר חזקות אשר יסייעו להמשך פיתוח ושיפור תחום העתודות

1	איכות ההון האנושי המערכת החינוך ותחושת השליחות שמנחה אותו
2	הובלה משותפת ומשולבת של מנהלים בכירים מתחומים שונים במשרד החינוך
3	קיומם של מודלים להשראה: חותם, אבני ראשה ומנדל ועוד
4	עיגונו של השולחן העגול במשרד החינוך, אשר מבסס את השותפות הבין-מגזרית
5	הסכמה של ארגונים שונים לגבי הצעדים האופרטיביים אשר יש לנקוט בטווח הקצר על מנת להתניע את המהלך הכולל

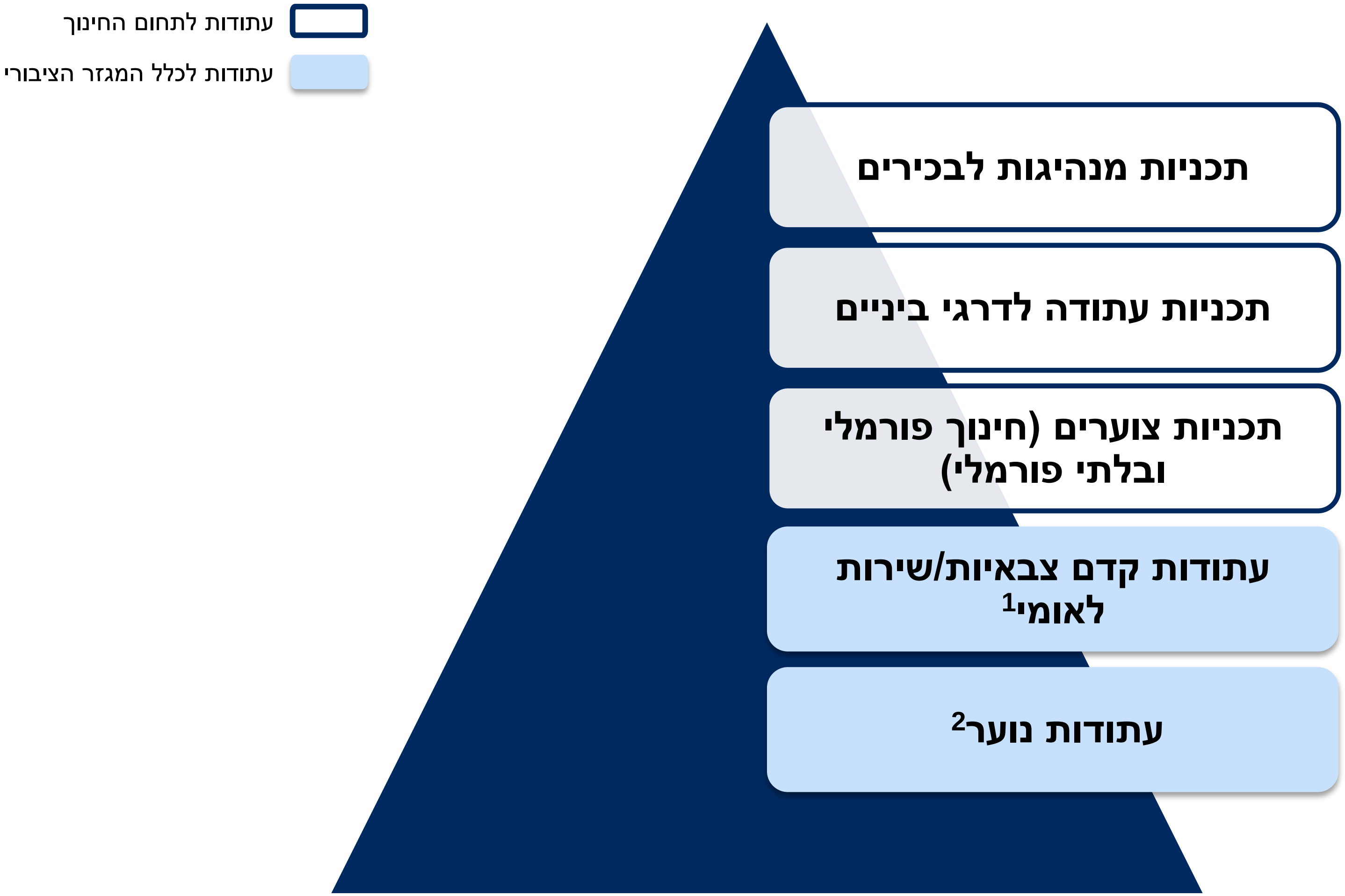
מקור: מפגש שני צוות חינוך עתודות לישראל

עם זאת, זיהינו מספר חסמים ואתגרים מרכזיים הקשורים בהון אנושי בחינוך

1	**עבודה ב- silos :** מערכת החינוך בנויה מתת-מערכות סגורות הפועלות ב- silos ונעדרות תפיסה רשתית היוצרת מרחב חינוכי המאפשר מענים מגוונים
2	**חוסר אמון**: חוסר אמון ושפה משותפת בין השחקנים השונים, הגלויים והסמויים, במערכת החינוך
3	**היעדר ליבה משותפת:** קושי בחיבור של השבטים השונים לליבה משותפת במערכת העוברת שינויים דמוגרפיים מהותיים
4	**קושי להגיב למציאות משתנה**: מערכת החינוך מטבעה הינה מערכת כבדה המתקשה להתכונן למציאות דינמית, משתנה ובלתי צפויה
5	**היעדר עתודת נושאת שינוי**: היעדר מסורת ופרקטיקות של איתור והכשרת עתודות מנהיגות במערכת החינוך (בשונה מעתודות ניהול) בראייה עתידית

מקור: מפגש שני צוות חינוך עתודות לישראל

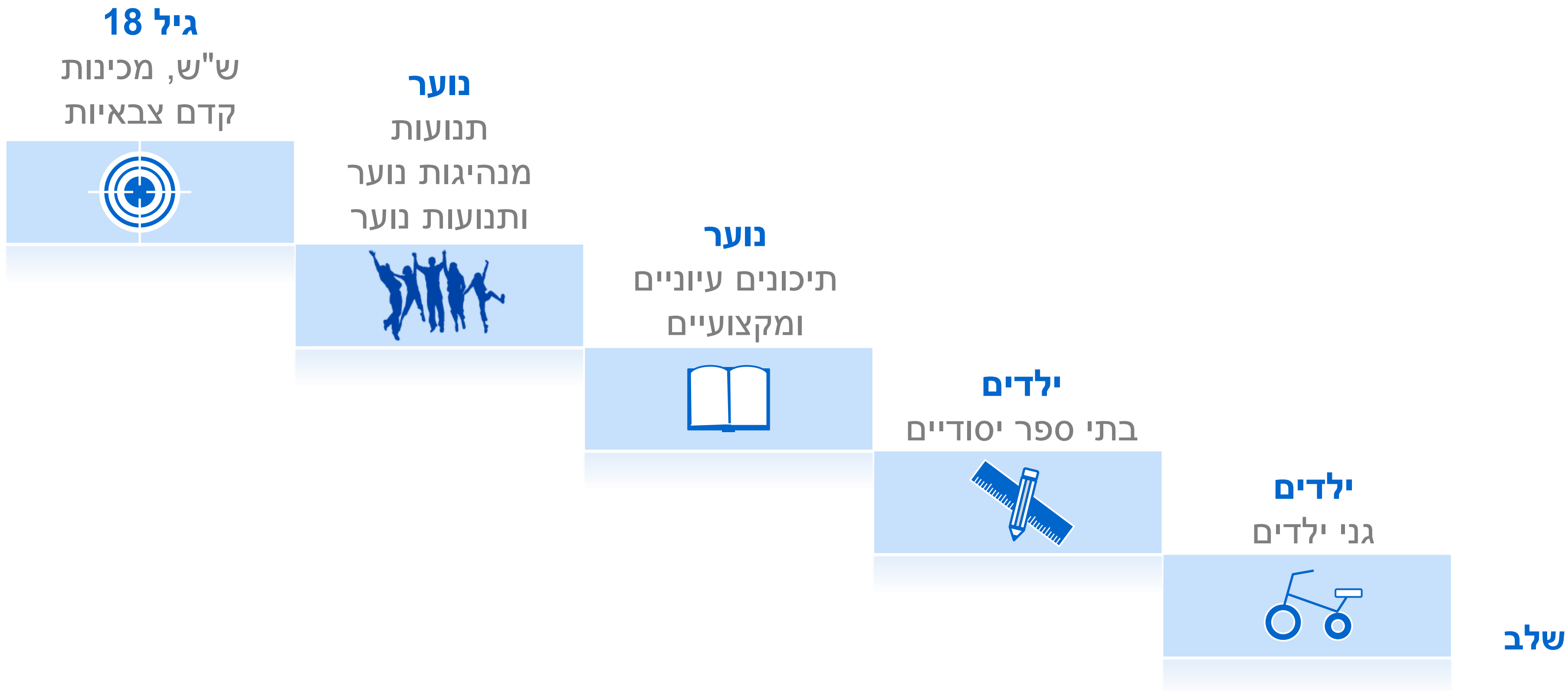
בתחום החינוך יש צורך בחמישה סוגים שונים של תכניות עתודה



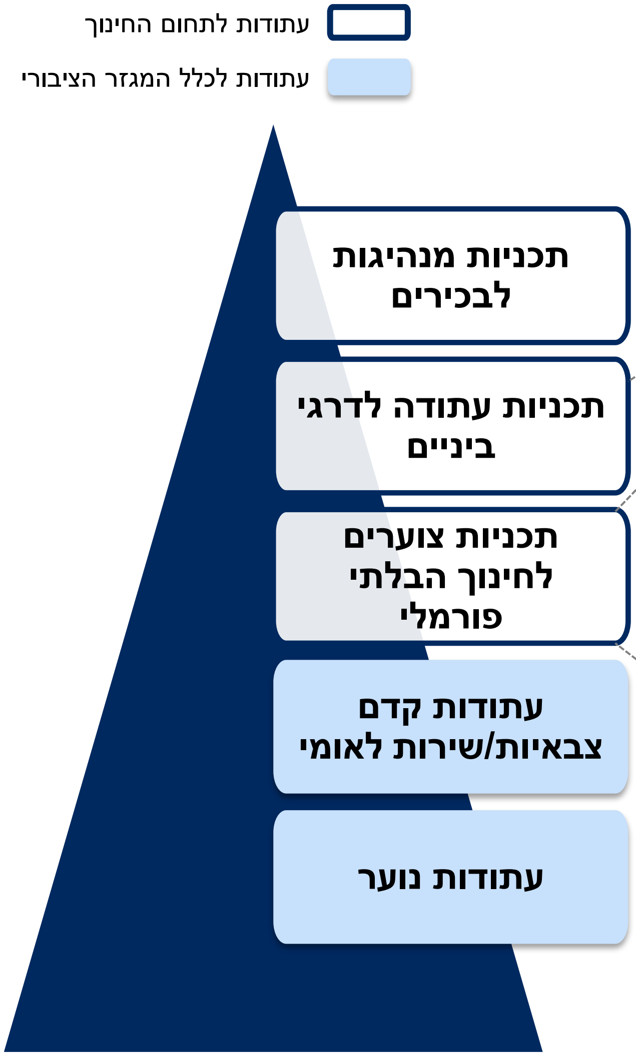
1 מכינה קדם צבאית לשירות הציבורי, שנת שירות עם דגש רעיוני לשירות הציבורי ופיתוח עתודות למגזר השירותים הציבוריים במסגרת השירות לאומי למגזר החרדי והערבי
2 תכנית עתודה לגילאי 16-18

מקור: ניתוח צוות

אתוס "שליח הציבור" יכול להשתלב בכל אחת מנקודות חייו של האזרח



מחשבות ראשוניות לתכניות עתודה לחינוך הבלתי פורמלי



- תכנית לבעלי תפקידים בחינוך הבלתי פורמלי
- תכנית צוערים לחינוך הבלתי פורמלי במתכונת הבאה:
  - 30 צוערים בשנה
  - תואר ראשון בחינוך בלתי פורמלי + תעודת עובד חינוך
  - שליחות של שנה בחו"ל עם סיום התואר והשמה במערכי החינוך הלא פורמלי

מקור: ניתוח צוות

מחשבות ראשוניות לתכניות עתודה לחינוך הפורמלי

עתודות לתחום החינוך

עתודות לכלל המגזר הציבורי



- **תכנית למועמדים חיצוניים לניהול בתי ספר**
  - המטרה: ריענון מאגר המועמדים האיכותיים לניהול ביה"ס
  - התכנים: הכשרה וליווי במשך 1-2 שנים כולל מעבר תפקידים
  - צריך לייצר גשר לאבני ראשה
- **עתודת מנהיגות למערכת החינוך:**
  - המטרה: לאתר ולשמר אנשים מוכשרים במערכת
  - אוכלוסיית היעד: מורים עם ניסיון של 3-7 שנים
  - התכנים: הכשרה ניהולית בסיסית תוך כדי תפקיד
  - אפשרות למתן קדימות בכניסה לאבני ראשה
- **צוערים להוראה:**
  - עבור 25 התכניות הקיימות להכשרת מורים: הרחבת תכניות ספציפיות, שיפורן המתמיד והוספת רובד השמה לתוכניות שחסרות אותו
  - הקמת תכנית ייעודית לאוכלוסייה הבדואית

מקור: ניתוח צוות

מחשבות לתכניות עתודה לדרגי הביניים לכלל מערכת החינוך

עתודות לתחום החינוך

עתודות לכלל המגזר הציבורי



- **תכנית עתודה לדרגי הביניים**:
  - יצירת שפה משותפת סביב אתגרי הליבה של המערכת
  - הגדלת האמון בין השחקנים הבכירים במוקדי ההשפעה השונים של מערכת החינוך
  - השפעה והכשרת מנהיגות טובה יותר למערכת החינוך
  - יצירת רשת של מנהיגות חינוכית שמובילה שינויים משמעותיים ביחד

מקור: ניתוח צוות

צוות העבודה גיבש שלוש המלצות ליישום בטווח המיידי

1 **הקמת ועד מנהל** – אורגן מערכתי בין-מגזרי המתווה את האסטרטגיה לבניין תפיסת העתודות ואחראי ליישומה במערכת החינוך

2 **קיום שולחנות עגולים** – עבודה בקבוצות קטנות ייעודיות לטובת בחינה וקידום נושאים / פתרונות ספציפיים

3 **הקמת תכנית עתודה לדרגי ביניים** – תכנית לקידום אוכלוסיית מגוונות של דרגי ביניים ממערכת החינוך באוריינטציה הפועלת להובלת שינויים במערכת

מקור: ניתוח צוות

על הוועד המנהל להכיל את כל בעלי העניין וההשפעה המרכזיים במערכת החינוך

יו"ר הוועדה – מנכ"לית משרד החינוך

אגף בכיר לתכנון ואסטרטגיה

המשנה למנכ"לית

נציגי ציבור

נציגי שלטון מקומי

נציגי רשתות החינוך

נציגי מגזר פרטי

מינהל חברה ונוער

מינהל עובדי הוראה

נציגי מגזר שלישי

נציגי מכללות / אקדמיה



נציגים נוספים?

המלצת עתודות לישראל

הוועד המנהל מתווה את האסטרטגיה לבניין כוח האדם ואחראי להתנעת ויישום פרויקט העתודה הראשון במסגרת זו

השולחנות העגולים הנושאיים יפעלו בשנה הקרובה לשם גיבוש המלצות נוספות ופירוט תכניות פוטנציאליות

נושאים לדוגמא לדיון בשולחנות עגולים נושאיים:

- בניית אתוס בקרב נוער ולקראת השירות הצבאי
- צרכי החינוך הבלתי פורמלי – לרבות הקמת תכניות ושיתוף בתכניות קיימות
- אופן האיתור, גיוס ומיון של תכניות העתודה
- ליווי משתתפי התכנית בהמשך הדרך
- ייצוג מגזרי האוכלוסייה השונים בחברה הישראלית





מקור: ניתוח צוות

במקביל, הועד המנהל יחל בהקמת תכנית עתודה לדרגי ביניים במערכת החינוך

רציונל להקמת תכנית עתודה לדרגי הביניים של כלל הגורמים במערכת החינוך:

הכשרת מנהלים מכהנים בדרגי ביניים	המנהלים בדרגי הביניים הינם בעלי השפעה על המערכת מרגע הצטרפותם לתכנית ובסבירות גבוהה יהפכו בהמשך למובילי מערכת החינוך; אך בניגוד לדרגים בכירים, יש להם פניות רבה יותר להכשרות ולהתפתחות מקצועית ואישית
רישות בין הגורמים השונים במערכת האקולוגית	ההכללה של נציגים של כל הגורמים השונים במערכת (לדוג' משרד החינוך, גורמי חינוך בלתי פורמלי, השלטון המקומי, רשתות החינוך) תאפשר הנעת פעולות משותפות, הגברת האמון ועוד
יצירת ליבה משותפת	הבנה משותפת של אתגרי מערכת החינוך, יצירת הליבה המשותפת החינוכית והערכית, הרחבת ההשפעה גם על עובדים ומנהלים אחרים מהארגונים מהם באו



המלצת עתודות לישראל

- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- מתודולוגיה
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- **המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות**
  - חינוך
  - **רווחה**
  - שלטון מקומי
  - בריאות
- המלצות רוחביות ראשוניות
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- הצעדים הבאים
- נספחים

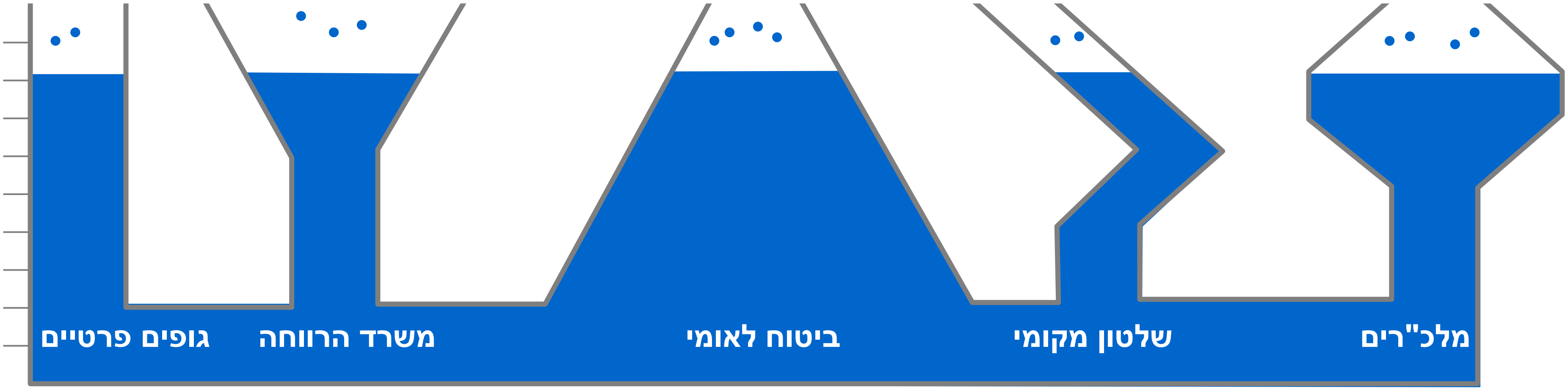
צוות העבודה במערכת הרווחה הכיל משתתפים מכלל המערכת

רשימת המשתתפים בצוות:

- איריס פלורנטין, סמנכ"לית בכירה ומנהלת האגף לשירותים אישיים וחברתיים, משרד הרווחה
- יקותיאל צבע, ראש האגף למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה
- רחל שרביט, סמנכ"לית בכירה ומנהלת אגף תקון, משרד הרווחה
- חנן פריצקי, מנהל אגף בכיר תקצוב וכלכלה, משרד הרווחה
- יוני לאופר, סמנכ"ל אסטרטגיה, ביטוח לאומי
- מירב דדיה מולד, יועצת מקצועית למנכ"ל
- רבקה לויפר, רכזת רווחה וביטוח לאומי, אגף תקציבים, משרד האוצר
- מוני מעתוק, מנהל אגף כ"א ושכר ברשויות המקומיות, משרד הפנים
- אסא בן יוסף, מנהלת תחום רווחה, המרכז לשלטון מקומי
- יפה שור, מנהלת בי"ס המרכזי להכשרת עובדים סוציאליים, אגף מחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה
- דר' גילה לאור, בי"ס המרכזי להכשרת עובדים סוציאליים, אגף מחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה
- אורי גיל, מנהל תחום חברה אזרחית, אלכ"א
- רני דודאי, מנכ"ל המכון למנהיגות וממשל בג'וינט
- איציק דבש, נציג ציבור בוועדת "עתודות לישראל"
- אורי הרמן, משרד רה"מ
- עדי לויתן, נוי משולמי, יעל שיף, מקינזי

מקור: ניתוח צוות

מערכת הרווחה פועלת כמערכת של "כלים שלובים"



בנוסף, ישנם גורמים המשפעים על יכולת הביצוע של הרווחה: משרד האוצר, משרד המשפטים וארגוני העובדים

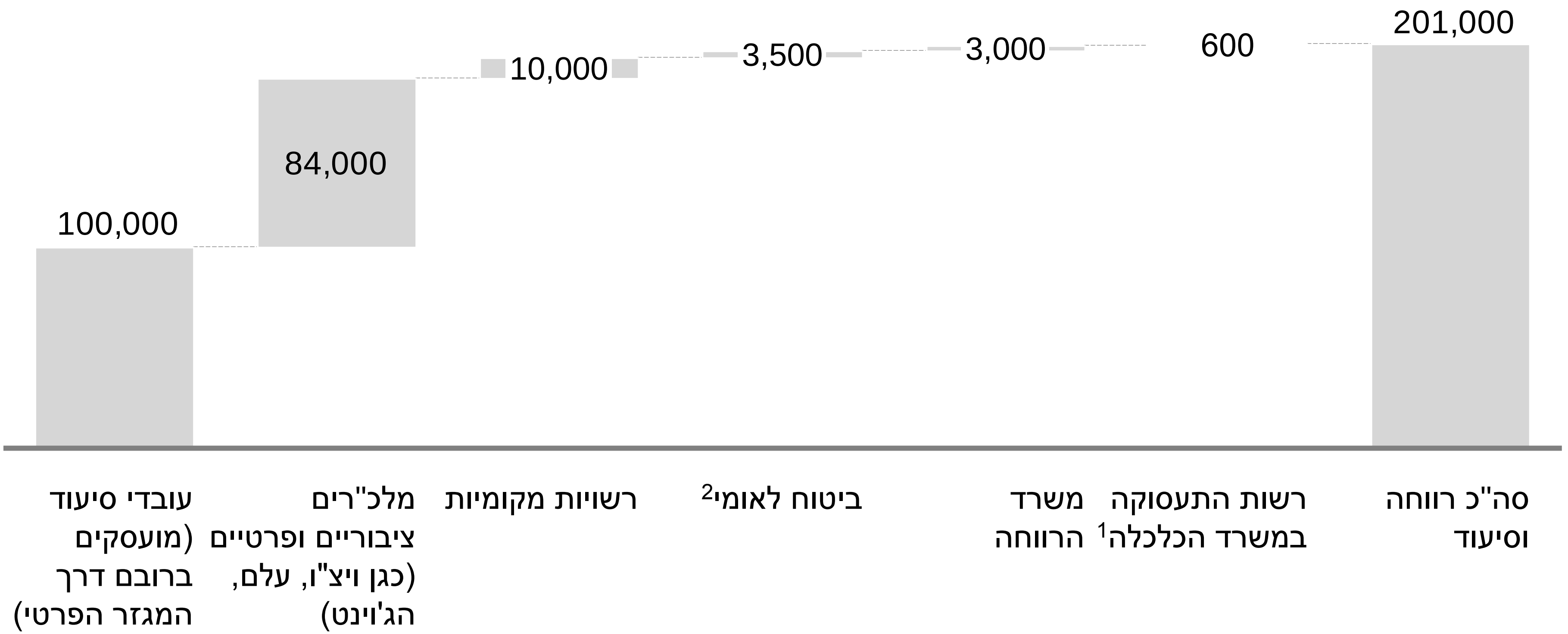
על מנת להרים את גובה המים יש

לשתף את כל השחקנים

מקור: ניתוח צוות

מערכת הרווחה כוללת כ-200,000 עובדים, מחציתם עובדי סיעוד

מספר עובדים בחלוקה לסוגי גופים



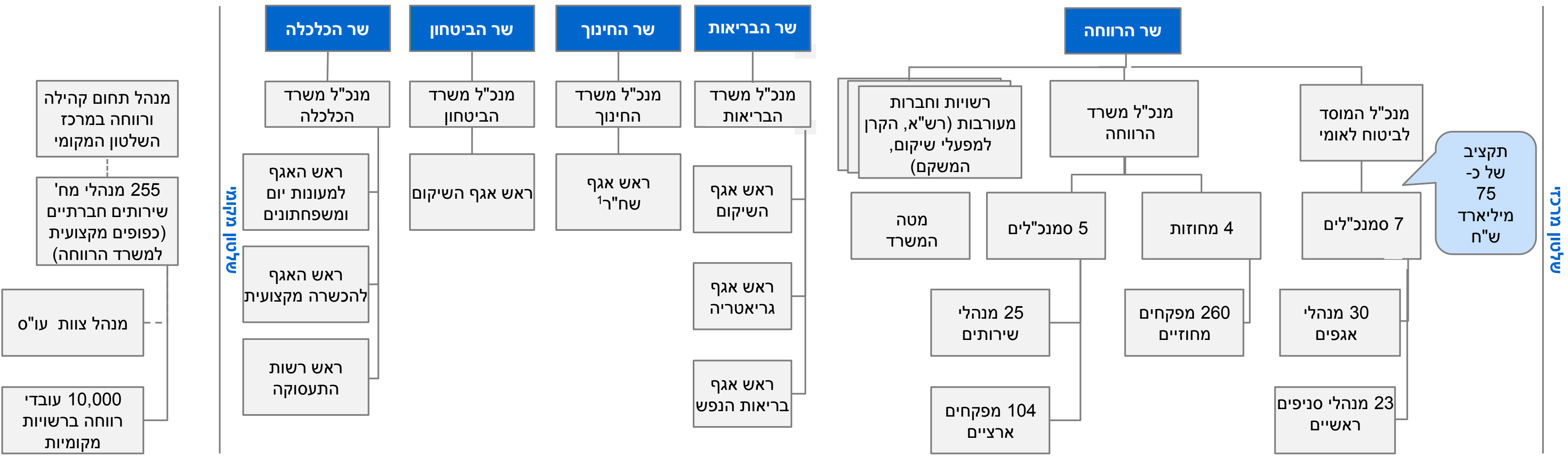
הסיווגים מבוססים על סיווגי הלמ"ס של ענף הרווחה ואינם כוללים עובדים בתחום הרווחה תחת מסגרות ארגוניות שונות כגון: אגף גריאטריה, בריאות הנפש, משרד הקליטה, בט"פ ורשות האוכלוסין וההגירה

1 על אף שבמשרד הכלכלה, אנו מכלילים בהגדרה הרחבה של הרווחה והסיעוד
2 בביטוח הלאומי כ-3000 מתנדבים נוספים

מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה; רשם העמותות; מנהל שלטון מקומי

ה"מערכת האקולוגית" ברווחה כוללת שחקנים משלושת המגזרים

הסקטור הציבורי



חברה אזרחית / עמותות

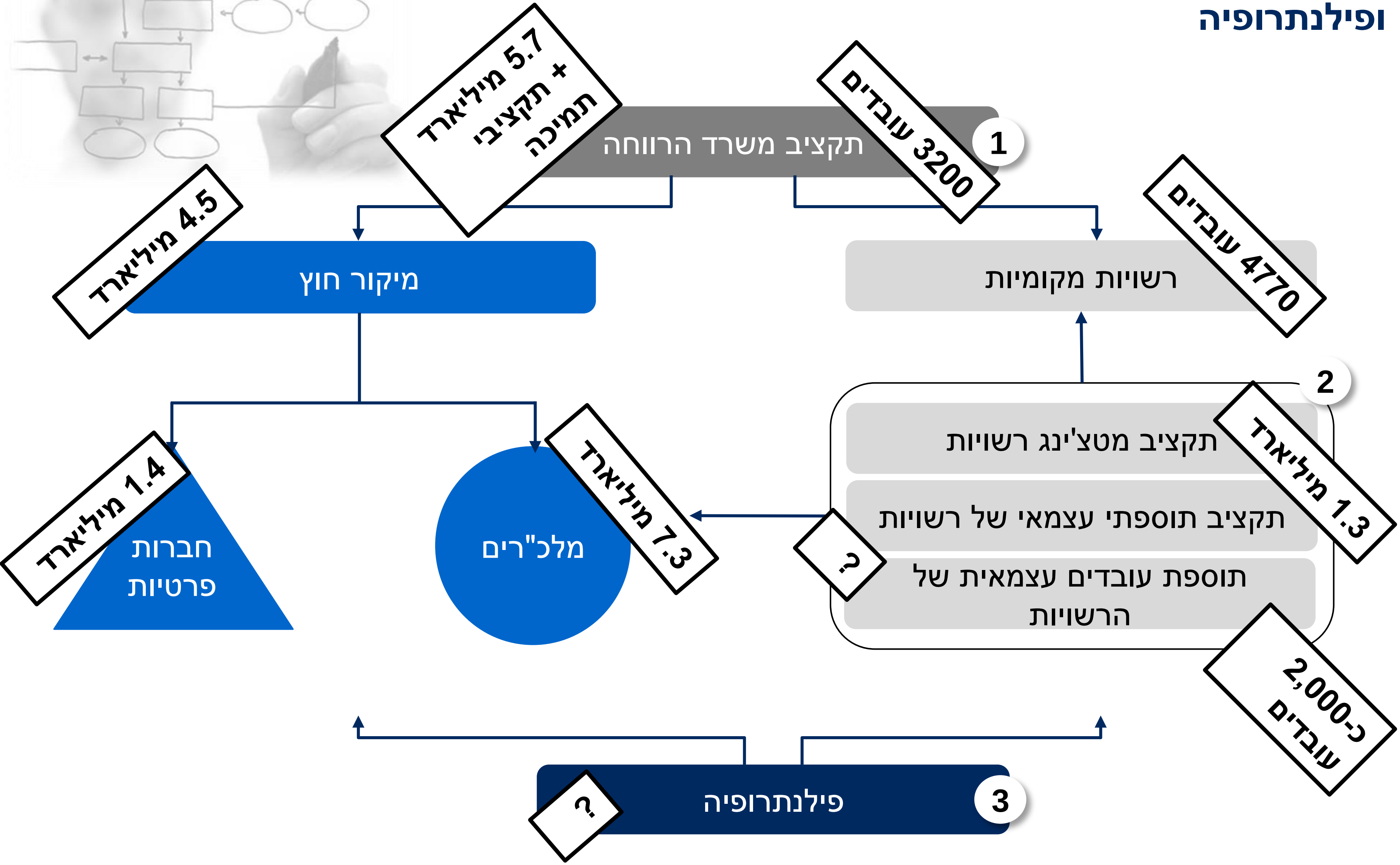
סך הכול כ-250 עמותות רווחה בעלות מחזור הגדול מ-5 מיליון ₪ כל אחת ומחזור כולל של 7.2 מיליארד ש"ח

ספקים פרטיים

1 שח"ר – שירותי חינוך ורווחה, לקידום אוכלוסיות חלשות

מקור: ניתוח צוות

ישנם שלושה מקורות תקציביים לפעילות הרווחה: משרד הרווחה, הרשויות המקומיות ופילנתרופיה



ביצענו מיפוי של כ-1,200 תפקידים בעלי השפעה ברווחה, שיהוו את "משרות המטרה" של עתודות לישראל

משרד הרווחה	565
תפקיד	#
מנכ"ל	1
יועץ בכיר לשר	1
יועץ בכיר למנכ"ל	1
סמנכ"ל בכירה האגף לשירותים אישיים וחברתיים	1
סגנית מנהלת האגף לשירותים אישיים וחברתיים	1
מנהלת השרות ילד ונוער	1
מנהלת השירות לאזרחים ותיקים	1
מנהל השירות לעבודה קהילתית, שיקום שכונות ולקליטת עליה	1
מנהלת השירות לרווחת הפרט והמשפחה	1
מנהלת השירות למען הילד (אימוץ)	1
מנהלת השירות למען הילד (אימוץ)	1
מנהלת תחום בכיר ארגון ומנהל ברשויות המקומיות	1
סמנכ"לית בכירה (שירותי תקון ונוער מנותק)	1
סגן מנהלת האגף אגף לשירותי תיקון ונוער מנותק	1
מנהלת השירות לשיקום נוער	1
מנהלת השירות לנוער, צעירות וצעירים	1
מנהל השירות לטיפול בהתמכרויות	1
מנהל שירות המבחן לנוער	1
מנהלת שירות המבחן למבוגרים	1
מנהלת השירות לחקירות ילדים וחקירות מיוחדות	1
ממונה על מעונות רשות חסות הנוער	1
מנהלת השירות לטיפול באדם עם אוטיזם	1
סמנכ"ל בכיר אגף לשירותי רווחה ושיקום	1
סגנית מנהל האגף לשירותי שיקום	1
מנהלת השירות לטיפול בעיוור	1
מנהלת השרות לשיקום בקהילה	1
מנהלת השירות לשיקום מקצועי תעסוקתי	1
מנהל השירות לטיפול חוץ ביתי	1
סמנכ"ל בכיר (שירותי הטיפול באדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית)	1
סגן מנהל האגף לטיפול באדם עם מוגבלות שכלית התפתחותית	1
מנהלת השירות לקהילה	1
מנהל השירות לדיור תומך	1
מנהל תחום (אבחון, קידום והשמה)	1
רופא ראשי (מוסדות)	1
מנהלת אגף משאבי קהילה	1
מנהלת המח' ליחסים בינלאומיים	1
מנהל תחום התנדבות	1
מנהלת תחום מוסדות ציבור	1
מנהלת המחלקה לוועדות ערר וסיוע לבודדים	1
מנהלת התכנית הלאומית (טיפול בילדים ונוער בסיכון)	1
סגנית מנהלת התכנית הלאומית (טיפול בילדים ונוער בסיכון)	1
מנהל אגף בכיר מערכות מידע	1
מנהל תחום בכיר טכנולוגיות ופיתוח	1
מנהלת תחום בכיר מערכות ייעודיות	1
מנהלת תחום בכיר מערכות תשלומים	1
מנהל תחום אבטחת מידע	1
מנהל חטיבת יישומי מטה ואתר המשרד	1
מנהל האגף בכיר מחקר תכנון והכשרה	1

משרד הרווחה	565
תפקיד	#
מנהלת תחום תכנון מדיניות רווחה	1
מנהל תחום מחקר	1
מנהלת ביה"ס המרכזי, סניף ת"א	1
סמנכ"ל בכיר למנהל ומשאבי אנוש	1
מנהל משאבי אנוש	1
חשבת המשרד	1
סגנית חשב המשרד	1
מנהלת תחום הוצאות ותשלומים	1
מנהל אגף בכיר לתקצוב וכלכלה	1
מנהל אגף בכיר (מהנדס ראשי)	1
ממונה על העזבונות	1
היועצת המשפטית	1
סגני היועצת המשפטית	2
מנהלת האגף לביקורת פנים	1
דוברת המשרד	1
ממונה על פניות הציבור	1
מנהלת מחוז ת"א והמרכז	1
מנהל מחוז חיפה והצפון	1
מנהל מחוז ירושלים	1
מנהל מחוז הדרום	1
סגני מנהלי מחוז	5
מפקחים ארציים (ומקבליהם)	104
מנהלי תחומים	25
מרכזי שירותים (ומקבליהם)	60
מפקחים מחוזיים (ומקבליהם)	260
מרכזים בכירים (דומה לרמת מפקח מחוזי בתפקידי מטה)	40
מנכ"ל המשקם	1
מנכ"ל הקרן למפעלי שיקום	1

הרשות לשיקום האסיר	2
תפקיד	#
יו"ר מועצת הרשות	1
מנכ"ל הרשות לשיקום האסיר	1

המוסד לביטוח לאומי[1]	62
תפקיד	#
מנכ"ל	1
סמנכ"לים	7
חשב	1
מנהלי סניפים ראשיים	23
מנהלי אגפים	30

שלטון מקומי	303
תפקיד	#
מנהלי מחלקות רווחה ברשויות	300
מנהלת תחום קהילה ורווחה במרכז השלטון המקומי	1
יו"ר הפורום מנהלי מחלקות הרווחה ברשויות המקומיות הערביות	1
יו"ר הפורום מנהלי שירותי רווחה ברשויות המקומיות	1

משרד האוצר	4
תפקיד	#
החשב הכללי באוצר	1
סגנית החשב הכללי באוצר	1
רכז תחום רווחה באגף תקציבים	1
רכזת לשכה בכירה באגף הכספים	1

משרד הבריאות	10
תפקיד	#
עובדת סוציאלית ראשית	1
ראש האגף לגריאטריה	1
מנהל היחידה האחראית הארצית על הסיעוד בגריאטריה	1
ראש אגף השיקום	1
מנהלת היחידה ארצית למכשירי שיקום וניידות	1
יו"ר המועצה הארצית לשיקום נכי נפש בקהילה.	1
ראש האגף לבריאות הנפש	1
מנהלת המחלקה לטיפול בהתמכרויות	1
מנהל מחלקת השיקום, באגף לבריאות הנפש	1
מנהל המחלקה לטיפול באוטיזם	1

איגוד העובדים הסוציאליים	1
תפקיד	#
יו"ר איגוד העובדים הסוציאליים	1

עמותות	243
תפקיד	#
מנכ"לי 243 עמותות מעל 5 מיליון ₪ מחוז פעילות[2]	243

אקדמיה	
תפקיד	#
רשי בתי ספר לעבודה סוציאלית	5

ועד מעונות פרטיים	1
תפקיד	#
ראש ועד	1

ועד מעונות ציבוריים	
תפקיד	#
ראש ועד	1

שירות התעסוקה-משרד הכלכלה	6
תפקיד	#
יו"ר מועצת שירות התעסוקה	1
מנכ"ל	1
סמנכ"ל תפעול	1
סמנכ"ל תכנון	1
סמנכ"ל מעסיקים	1
סמנכ"ל השמה	1

סה"כ	
סגל בכיר	26
מנהלי שרותים	25
מנהלי תחומים	11
סגנים	10
מרכזים בכירים	40
מנהלי מחלקות	300
מנהלי עמותות	243
מפקחים ארציים	111
מפקחים מחוזיים	260

מיפוי זה עדיין בשלבים ראשוניים ונתון עוד לשינויים בהמשך

1 מיפוי התפקידים בביטוח הלאומי אינו סופי ונתון לשינויים

במערכת הרווחה קיים מחסור בתכניות עתודה

דרגי ההכשרה	שלטון מרכזי	שלטון מקומי	חינוך	בריאות	רווחה	מגזר ציבורי כולו
בכירים	▪ המדרשה ▪ אלכ"א לסגל בכיר[1] ▪ אלכ"א למנכ"לי משרדי הממשלה	▪ אלכ"א לסגל בכיר בשלטון מקומי				▪ וקסנר (חודש) ▪ אלכ"א "לכידות חברתית", "חלון", "סינרגיה", "משמעות"
דרגי ביניים	▪ ממשק ▪ אלכ"א: התכנית לפיתוח מנהלים באגף תקציבים ▪ אלכ"א: מנהיגות מקיימת ▪ אלכ"א: מנהלי מחוזות ▪ צוערים לשירות המדינה[2]		▪ מנדל למנהיגות חינוכית ▪ אבני ראשה	▪ ענבר	▪ אלכ"א לפיתוח מנהלי סניפים בבטל"א ▪ תכנית עתודה ניהולית בבטל"א[3]	▪ עמיתי מעוז ▪ וקסנר (תואר שני) ▪ אלכ"א מובילים דיגיטליים ▪ אלכ"א "מרחב"
דרגי כניסה	▪ צוערים לשירות המדינה ▪ צוערי משרד החוץ ▪ צוערים לסחר חוץ ▪ צוערי משרד התיירות ▪ צוערי "שהם" למשטרה ▪ צוערים לתשתיות תחבורה	▪ צוערים לשלטון מקומי – צפון – דרום ▪ צוערים לאסטרטגיה ותכנון אורבני	▪ מגוון תכניות להכשרות מורים			
מכינות / תכניות עמיתים	▪ עמיתי מילקן ▪ קריאת כיוון ▪ המכללה למדינאות ▪ עמיתי בגין	▪ רוח חדשה ▪ תכנית מתמחים של עיריית תל אביב				▪ שגרירי רוטשילד

קהל התכנית

1 לאלכ"א כחלק מהגוינט יש הטבה במיזמים משותפים בדמות השתתפות בסך 25% מעלות המיזם, להבדיל מ 50% הנדרשים מגוף שאינו מוגדר כמוסד לאומי
2 חלק מהצוערים לשירות המדינה מתחילים את ההשמות שלהם בדרגי כניסה וחלקם בדרגי ביניים, וזאת בהתאם לניסיון עמו הגיעו לתוכנית
3 בעבר הייתה תכנית לפיתוח עתודה ניהולית בקרב דרגי ביניים בבית הספר המרכזי להכשרת עובדים סוציאליים (מחזור אחד בלבד) ותכנית עתודה/מנהיגות במנדל (ארבעה מחזורים)

מקור: ניתוח צוות

חוזקות, אתגרים וחסמים בהון האנושי במערכת הרווחה

חוזקות

1 **עובדי הרווחה מתאפיינים ברמת השכלה גבוהה, מקצועיות ושיקול דעת רב**

2 **עובדי הרווחה מאופיינים כבעלי מחויבות ערכית מוסרית גבוהה במיוחד**

אתגרים וחסמים

1 **פער בהסתכלות מערכתית-רוחבית על נושא הרווחה**

2 **היעדר מסלול מובנה של קריירה וקידום, אשר גורר תחלופה איטית יחסית וכניסה מאוחרת לתפקידי ניהול**

3 **קושי במעבר עובדים בין מטה משרד הרווחה והשדה**

4 **עובדי רווחה ועובדים סוציאליים המתקדמים לדרגות ניהול הינם בעלי כישורים מקצועיים אך חסרים הכשרה וכלים ניהוליים ואסטרטגיים**

5 **קושי אינהרנטי להגדיר תוצאות ולמדוד הישגים של שירותי הרווחה**

מקור: ניתוח צוות מערכת רווחה עתודות לישראל; יקותיאל צבע; ראיונות עם נציגי שלטון מקומי; מסמך מדיניות משרד הרווחה והשירותים החברתיים 2014-18

הצוות גיבש מספר מסקנות, שהובילו להמלצותיו

- נקודת המוצא היא השירות לאזרח, מכאן שיש צורך בראיה מערכתית הוליסטית, ובמחויבות ערכית של העובדים והמנהלים
- שדה הרווחה הוא מערכת אחת הכוללת את משרד הרווחה, ביטוח לאומי, הרשויות המקומיות וארגוני מגזר שלישי רבים. בהתאם, יש לאפיין מסלולי הכשרה הכוללים שחקנים מכלל השדה ולעודד שיתופי פעולה רוחביים
- ההכשרות הנוכחיות של משרד הרווחה והביטוח הלאומי מתמקדות בפריזמה המקצועית בלבד. קיים צורך בחיזוק הכשרות ניהוליות רוחביות

מקור: ישיבה שניה של צוות מערכת הרווחה – עתודות לישראל

המלצה ראשונה: הועד המנהל של מערכת הרווחה יורכב מנציגים מכלל ענף הרווחה

יו"רים משותפים לוועדה: מנכ"ל משרד הרווחה והשירותים
החברתיים ומנכ"ל הביטוח הלאומי





נציג הביטוח הלאומי

נציגי מנהלי אגפים
במשרד הרווחה

נציג מנהלי מחוזות
במשרד הרווחה

נציגים נוספים
ממשרד הרווחה[1]

נציגי נציבות שירות המדינה

נציגי ג'וינט ישראל

נציג המועצה לעבודה סוציאלית

נציגי ציבור

נציג המרכז לשלטון
מקומי

נציג אגף תקציבים
במשרד האוצר

נציג הרשויות המקומיות

נציג משרד רה"מ

נציג ביה"ס המרכזי להכשרת עובדי רווחה

1 בדגש על בית הספר המרכזי להכשרת עובדים סוציאליים של משרד הרווחה

מקור: ניתוח צוות

המלצה שניה: הקמת תכנית עתודה לדרגי הביניים של כלל הגורמים ענף הרווחה

רציונל להקמת תכנית עתודה לדרגי הביניים של כלל הגורמים במערכת הרווחה:

הכשרת מנהלים רב-סקטוריאלית מכהנים במערכת או בשדה	המנהלים בדרגי הביניים הינם בעלי השפעה על המערכת מרגע הצטרפותם לתכנית ובסבירות גבוהה יהפכו בהמשך למובילי מערכת הרווחה; אך בניגוד לדרגים בכירים, יש להם פניות רבה יותר להכשרות ולהתפתחות מקצועית ואישית
רישות בין הגורמים השונים במערכת האקולוגית	ההכללה של נציגים של כל הגורמים השונים במערכת (לדוג' משרד הרווחה, הביטוח הלאומי, השלטון המקומי, הג'וינט) תאפשר שיח רחב והתנעה של תכניות ויוזמות רוחביות נוספות בעתיד
יצירת ליבה משותפת	הליבה המשותפת של הערכים שתונחל בקרב משתתפי התכנית תשפיע בעקיפין גם על עובדים ומנהלים אחרים מהארגונים מהם באו; קידום ראיה מערכתית מתוך מחויבות לטובת האזרח



ייתכן שבשלב הראשון ישולבו נציגי המגזר הציבורי בלבד: משרד הרווחה, השלטון המקומי, הביטוח הלאומי והג'וינט; ורק בשלב שני ייבחן שיתוף המגזר הפרטי וחברה אזרחית / עמותות

מקור: ניתוח צוות

המלצה שלישית: המשך עבודת מטה לשם גיבוש המלצות לתכניות עתודה נוספות



נושאים לדוגמא לקידום:

- אופן האיתור, גיוס ומיון של תכנית העתודה המוצעת לדרגי ביניים על מנת שתיתן ייצוג הולם למגזרים ולאוכלוסיות השונות
- ליווי משתתפי התכנית בהמשך הדרך
- הקמת תכניות עתודה ייעודיות נוספות במערכת הרווחה
- תיאום תהליכים קיימים במערכת הרווחה (כדוגמת קורס מפקחים) בתוך תכניות העתודה
- כלים ומתודות להגברת המוביליות בתוך מערכת הרווחה (מכרזים משולבים)
- שילוב בוגרי תכניות צוערים שונות בתחומי הרווחה
- רעיונות נוספים

- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- מתודולוגיה
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- **המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות**
  - חינוך
  - רווחה
  - **שלטון מקומי**
  - בריאות
- המלצות רוחביות ראשוניות
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- הצעדים הבאים
- נספחים

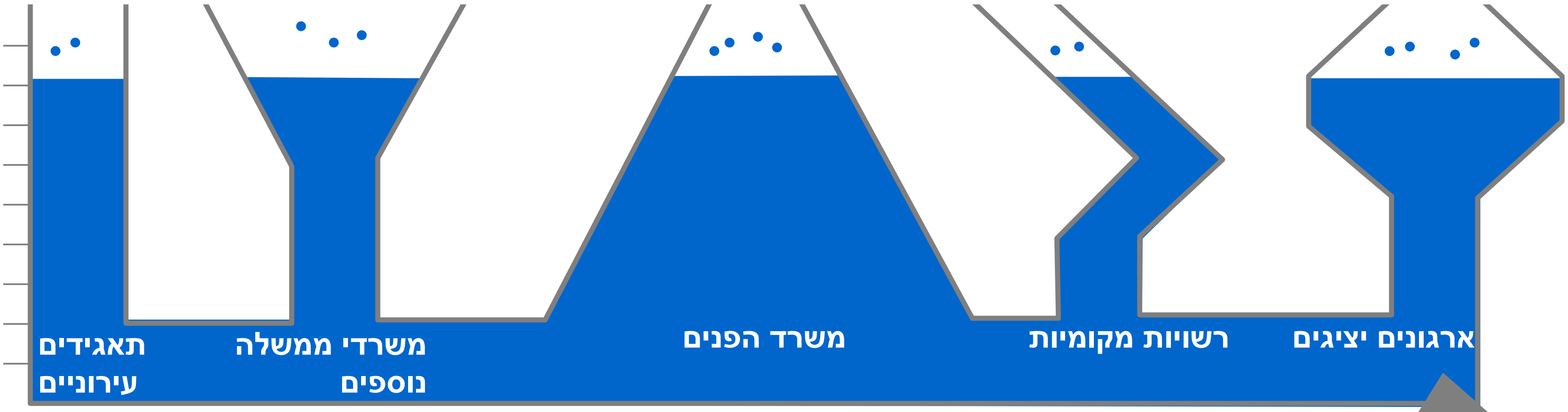
צוות העבודה בתחום השלטון המקומי הכיל משתתפים מכלל המערכת

רשימת המשתתפים בצוות השלטון המקומי:

- מרדכי כהן, מנהל מינהל שלטון מקומי, משרד הפנים
- מוני מעתוק, מנהל האגף לניהול הוהון האנושי ברשויות המקומיות
- רינת שפרן, מנהלת אגף הדרכה ברשויות המקומיות, משרד הפנים
- הדס עבדת, מפעם[1] שפלה, משרד הפנים
- מיכל מנקס, ראש מינהל חינוך וחברה במרכז השלטון המקומי (מש"מ)
- דן בן חיים, ראש מינהל שכר והסכמי עבודה מרכז השלטון המקומי (מש"מ)
- אורי הרמן, משרד ראש הממשלה
- מחמוד רחמאן, עוזר הממונה על השכר במשרד האוצר
- מיכל רייקין, מנהלת תכניות צוערים לשלטון מקומי ב"עתידים"
- איציק דבש, נציג ציבור
- עודד סטקלוב, חברת עדליא
- עינב רובנר, חברת עדליא
- עדי לויתן, נוי משולמי, יעל שיף, מקינזי

1 מפעם – מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח בשלטון המקומי

מערכת השלטון המקומי פועלת כמערכת של "כלים שלובים"



מרכז השלטון המקומי, מרכז המועצות האזוריות בישראל

בנוסף, ישנם גורמים המשפיעים על יכולת הביצוע של השלטון המקומי: משרד האוצר, משרד המשפטים וארגוני העובדים

על מנת להרים את גובה המים יש לשתף את כלל השחקנים

מקור: ניתוח צוות

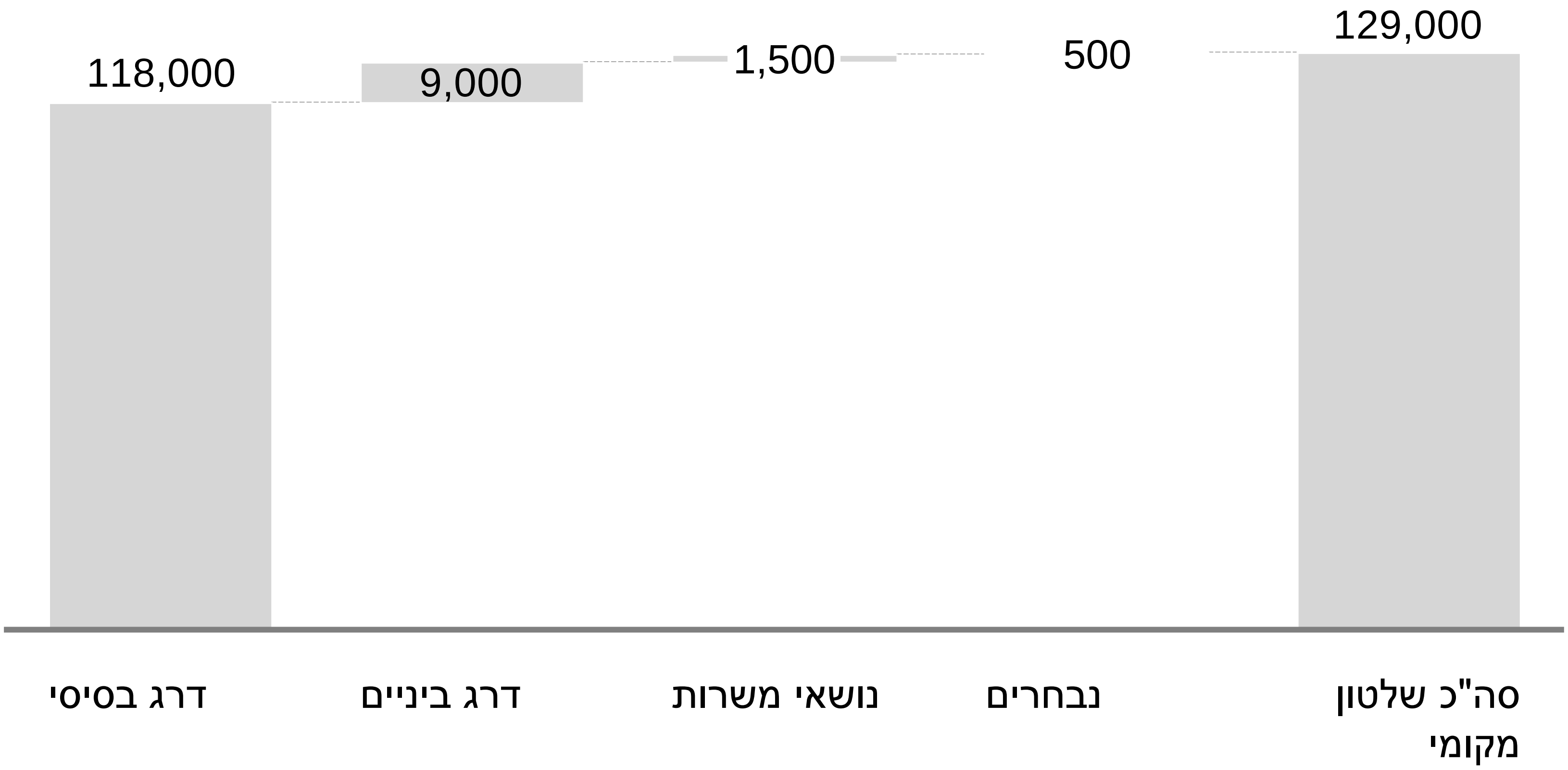
הרשות המקומית פועלת כגורם מתכלל של גופים רבים והיא נקודת הממשק העיקרית של המגזר הציבורי עם האזרח



מקור: מצגת שלטון מקומי בישראל, ד"ר איתי בארי, אוניברסיטת חיפה

בשלטון המקומי מועסקים כ-129,000 עובדים

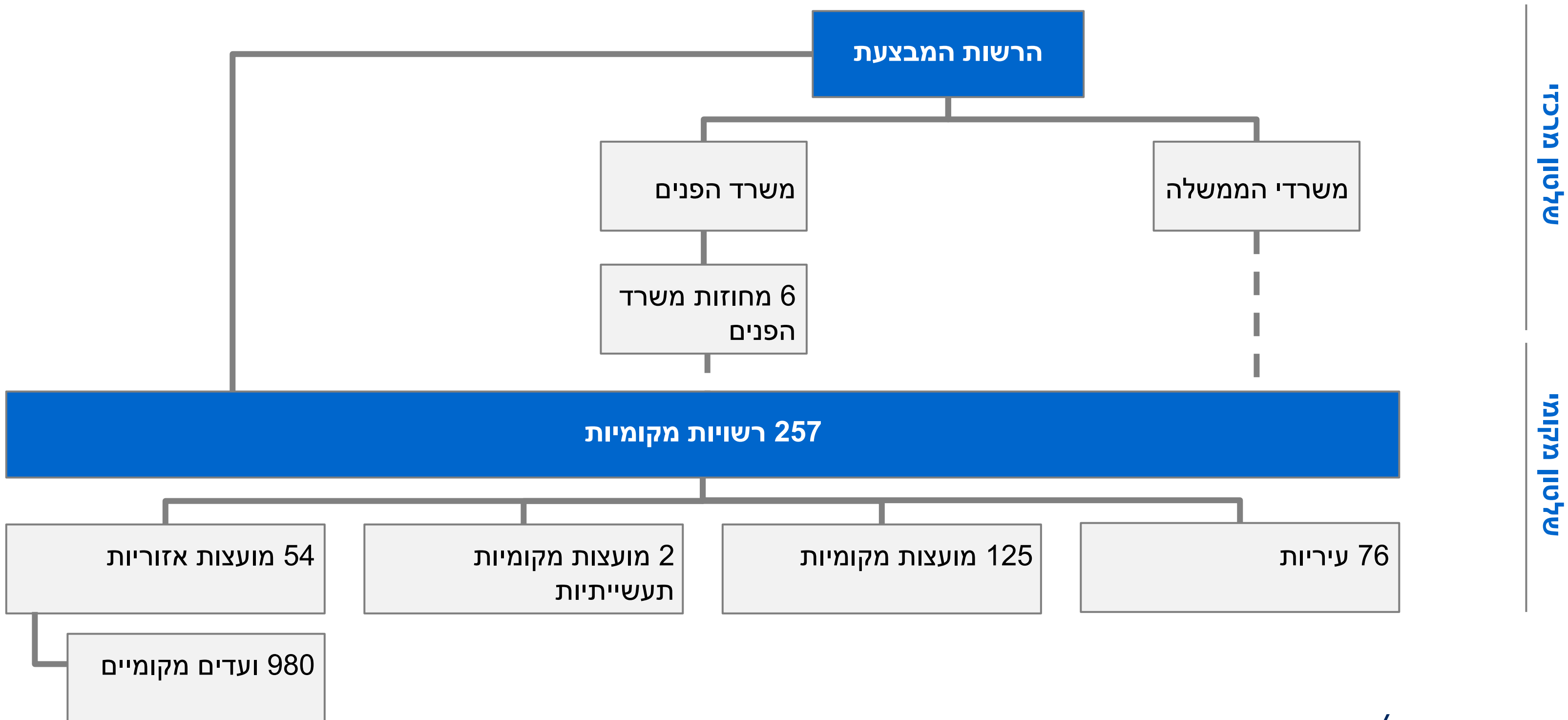
מספר עובדים בחלוקה לדרג



מקור: סקר שבוצע על ידי חברת עדליא עבור משרד הפנים

מערכת השלטון המקומי כוללת שחקנים משלושת המגזרים

הסקטור הציבורי



חברה אזרחית / עמותות

מרכז השלטון המקומי

פורומים כגון: ראשי הרשויות הערביות וראשי הערים

תאגידים עירוניים

אשכולות רשויות כגון: גליל מערבי, גליל מזרחי וכדומה

ספקים פרטיים

מקור: "השלטון המקומי – בין המדינה, הקהילה וכלכלת השוק" – ד"ר איתי בארי, אוניברסיטת חיפה; נתוני משרד הפנים 2015 / 2011

ביצענו מיפוי של כ-2,300 תפקידים בעלי השפעה בשלטון המקומי, שיהוו את "משרות המטרה" של עתודות לישראל

המינהל לשלטון מקומי	13
תפקיד	**#**
מנהל המינהל לשלטון מקומי	1
סגן מנהל המינהל לשלטון מקומי	1
מנהלי אגפים	5
מנהלי מחוזות	6

רשויות מקומיות	1969
תפקיד	**#**
מנכ"ל הרשות המקומית	257
גזבר הרשות המקומית	257
מבקר וממונה על פניות הציבור	257
מנהל יחידת החינוך ברשות המקומית	257
מנהל יחידת הרווחה ברשות המקומית	257
יועץ משפטי ברשות המקומית	170
מהנדס הרשות	257
מנהל משאבי אנוש	257

המרכז לשלטון מקומי	6
תפקיד	**#**
מנכ"ל	1
ראשי מינהלים	5

מרכז מועצות אזוריות	1
תפקיד	**#**
מנכ"ל	1

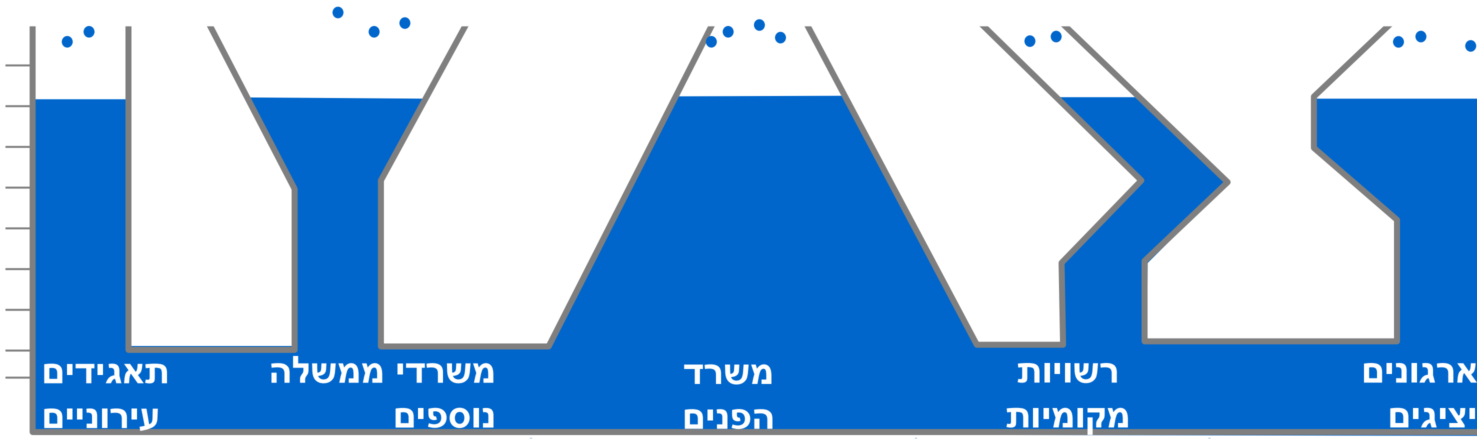
אשכולות רשויות	5
תפקיד	**#**
מנכ"לי אשכולות רשויות	5

תאגידים עירוניים	
תפקיד	**#**
מנכ"לי תאגידים עירוניים	300

עמותת עתידים	1
תפקיד	**#**
מנהלת תכנית הצוערים לשלטון המקומי בעמותת עתידים	1

מקור: ניתוח צוות

במערכת השלטון המקומי קיים מחסור בתכניות עתודה



	ארגונים יציגים	רשויות מקומיות	משרד הפנים	משרדי ממשלה נוספים	תאגידים עירוניים
בכירים	✗	✗	✗	✗	-
דרגי ביניים	✗	✗	✗	✓	-
דרגי כניסה	✗	✓	✓	✓	-
ערוצי הזנה	✗	✗	✗	✗	-

מקור: ניתוח צוות

חוזקות, אתגרים וחסמים בהון האנושי בענף שלטון המקומי

חוזקות

1. **השלטון המקומי הקים ומפעיל שלוש תכניות צוערים**
2. **לשלטון המקומי יש ועד מנהל מתפקד לניהול תכניות אלו**
3. **לשלטון המקומי יש רשת של מפעמים**

אתגרים וחסמים

1. **חוסר בגורם מתכלל עבור כלל הרשויות, בחשיבה אסטרטגית ותכנון לעידוד ופיתוח עתודה ניהולית, בפרט ברשויות מקומיות חסרות משאבים**
2. **חוסר בקיום מסלולים לאיתור, זיהוי ופיתוח הון אנושי הקיים במערכת בתפקידים שונים**
3. **קיים מחסור בכוח אדם איכותי הנכנס למערכת**

מקור: ניתוח צוות

על מנת להתמודד עם האתגרים הללו, יש להרכיב וועד מנהל המורכב מנציגים מכלל השחקנים בשלטון המקומי



המלצת עתודות לישראל

יו"ר הוועדה – מנהל המינהל לשלטון מקומי

נציג המרכז לשלטון מקומי

רכז פנים במשרד האוצר



נציג המועצות האזוריות

חשב משרד הפנים

נציגי שלטון מקומי

נציג האגף לניהול ההון האנושי ברשויות המקומיות

נציג אגף הדרכה במנהל שלטון מקומי

נציגי ציבור

הוועד המנהל מתווה את האסטרטגיה לבניין כוח האדם ואחראי להתנעת ויישום תכניות העתודה

ההמלצות הראשונות של צוות השלטון המקומי הן הקמת תכנית לדרגי ביניים והרחבת תכניות הצוערים הקיימות

מיסוד תכניות הצוערים הקיימות

- כיום תכניות הצוערים אינן בבסיס התקציב ועל כן קיים איום להמשך קיומן

הקמת תכנית לדרגי ביניים

- דרגי הביניים יהוו בהמשך את הדרג הבכיר של השלטון אשר באפשרותו לחולל שינויים משמעותיים
- זיהוי עובדים מכהנים בעלי פוטנציאל ניהולי

הקמת תכנית צוערים נוספת בגליל

- פתיחת תכנית צוערים באזור צפוני יותר תאפשר פריסה ברשויות צפוניות מרוחקות אשר כיום קשה להשים בהן צוערים



מקור: ניתוח צוות

בנוסף, יש להמשיך בעבודת מטה בשנה הקרובה לשם גיבוש המלצות נוספות

נושאים לדוגמא לקידום:

- הקמת תכנית לדרגים בכירים
- בחינת מעמדן של תכניות מצוינות בדגש על יצירת מסלולי הזנה לשלטון המקומי (בכל מקרה מעמדן לא יהיה זהה למעמדן של תכניות הצוערים והעתודה)
- הקמת חממה ניידת לפיתוח צוותי הניהול של הרשויות המקומיות
- בחינת ליווי בוגרי התכניות ויצירת רשת עמיתים לטווח ארוך, תוך פיתוח תחושת גאווה ושייכות
- בחינת הקמת תכניות צוערים מקצועיות נוספות (בנוסף לתכנית הצוערים לתכנון אורבני)
- בחינת חיבורים אפשריים בין הרשויות המקומיות לדור הצעיר



מקור: ניתוח צוות

- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- מתודולוגיה
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- **המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות**
  - חינוך
  - רווחה
  - שלטון מקומי
  - **בריאות**
- המלצות רוחביות ראשוניות
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- הצעדים הבאים
- נספחים

צוות העבודה בתחום הבריאות הכיל משתתפים מכלל מערכת הבריאות

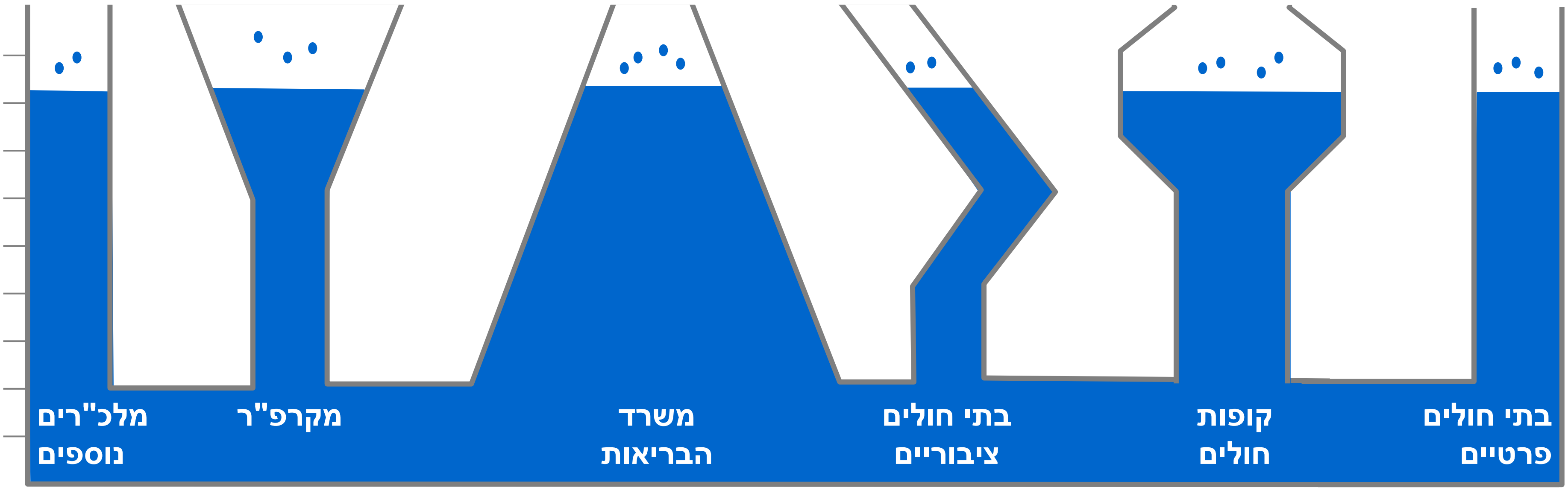


רשימה חלקית של המשתתפים בצוות מערכת הבריאות:

- מר יענקל'ה ברגר – ראש צוות בריאות
- גב' תמר שני – ראש אגף הדרכה, משרד הבריאות
- גב' מיכל לזרוביץ' – מנהלת תכנית ענבר
- ד"ר ספי מנדלוביץ' – לשכת מנכ"ל משרד הבריאות
- מר אורי הרמן – משרד ראש הממשלה
- מר חגי דרור – אגף תכנון, תמחור ותקצוב, משרד הבריאות
- מר עמרי זגן – מעוז
- מר יובל פיורקו – מעוז
- מר איציק דבש – נציג ציבור

מקור: ניתוח צוות

מערכת הבריאות פועלת כמערכת של "כלים שלובים"



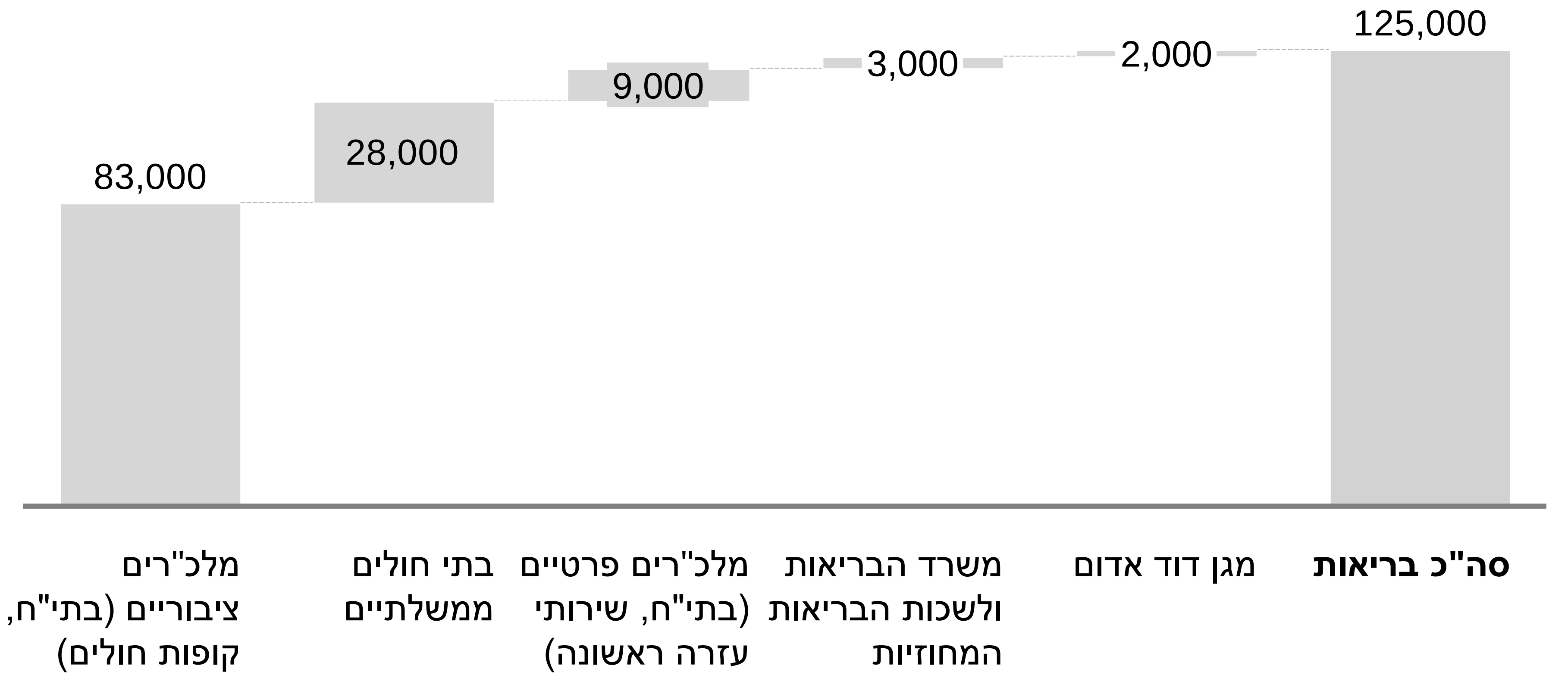
בנוסף, ישנם גורמים המשפיעים על יכולת הביצוע של הבריאות: משרד האוצר, משרד המשפטים וארגוני העובדים

על מנת להרים את גובה המים יש לשתף את כלל השחקנים

מקור: ניתוח צוות

בבריאות עובדים כ-125,000 איש, מתוכם למעלה מ- 95% בבתי החולים וקופות החולים

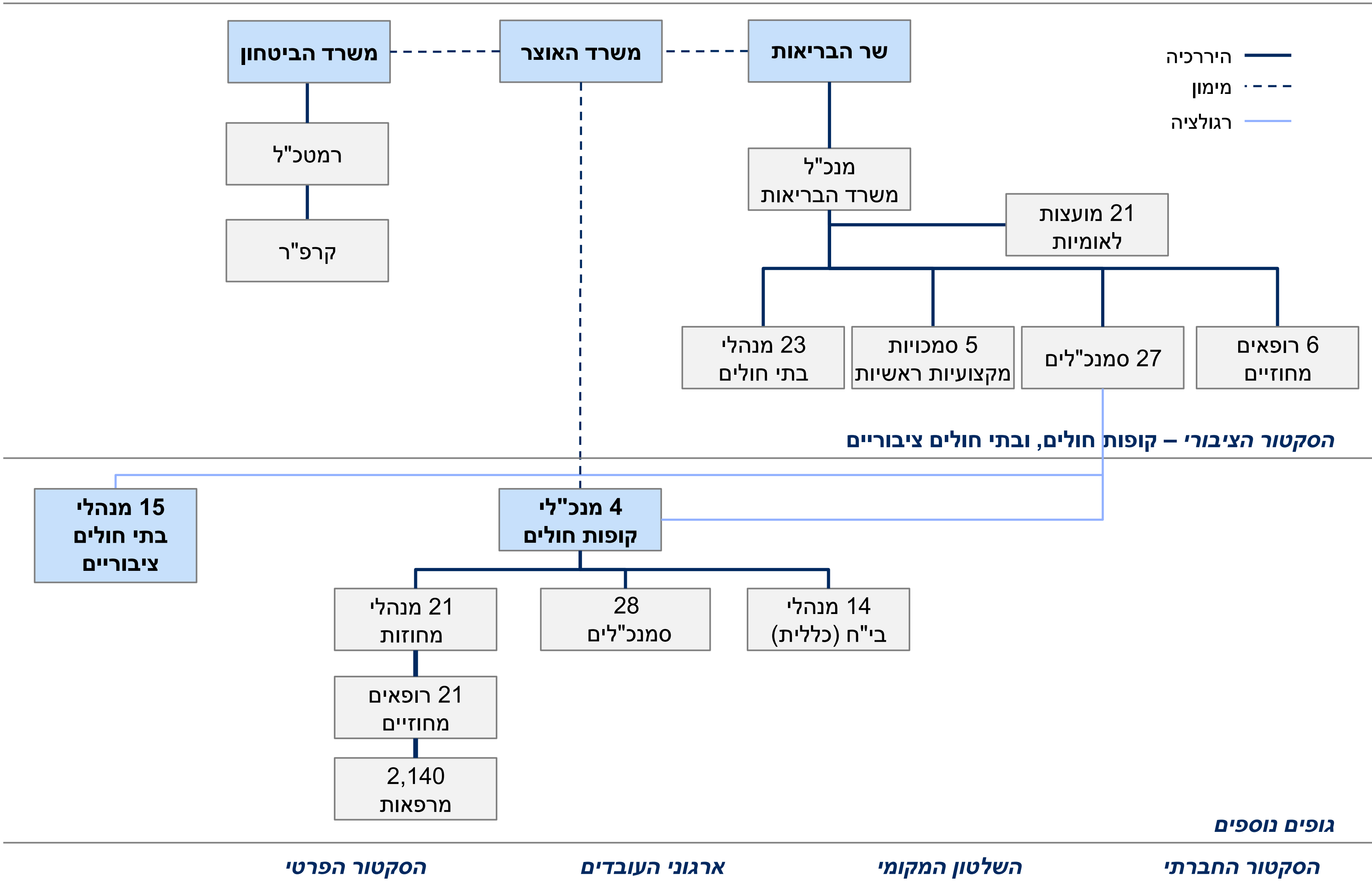
מספר עובדים בחלוקה לסוגי גופים



מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה; רשם העמותות

בעלי העניין במערכת הבריאות כוללים מספר גופים

הסקטור הציבורי – משרד הבריאות



מקור: ראיונות עם מומחים; משרד הבריאות; משרד ראש הממשלה; ניתוח צוות

ביצענו מיפוי של כ- 520 תפקידים בעלי השפעה בבריאות, שיהוו את "משרות המטרה" של עתודות לישראל

מטה משרד הבריאות 54

תפקיד	#
מנכ"ל	1
משנה למנכ"ל משרד הבריאות	1
מנכ"לית רשות בתי החולים הממשלתיים	1
סמנכ"ל בכיר לשירותי רפואה	1
מנהל מינהל הרפואה	1
סמנכ"ל בתי חולים	1
סמנכ"ל בכיר מידע ומחשוב	1
סמנכ"לית בכירה לפיתוח כלכלי	1
סמנכ"ל לבקרה על קופות החולים ושרותי בריא	1
סמנכ"ל להסברה ולקשרים בינלאומיים	1
סמנכ"ל בכיר תכנון אסטרטגי וכלכלי	1
סמנכ"ל בכיר תכנון-בניה, אחזקה ופיתוח מוסד	1
סמנכ"ל תקצוב ותמחור	1
מנהלת מינהל איכות ושירות	1
מנהל מינהל לטכנולוגיות ותשתיות רפואיות	1
מנהל השרותים לבריאות הציבור	1
סגן מנהל כללי בכיר למנהל ומשאבי אנוש	1
פסיכולוג ראשי	1
אחות ראשית ארצית וראש מינהל הסיעוד	1
פיזיותרפיסט ארצי	1
מפקחת ארצית (ריפוי בעיסוק)	1
קלינאי תקשורת ארצי	1
נציב קבילות הציבור למקצועות רפואיים	1
נציב קבילות הציבור עפ"י חוק ביטוח בריאות ממלכתי	1
מדען ראשי	1
ייעוץ משפטי	1
ראש אגף הרוקחות	1
ראש אגף לבריאות הנפש	1
ראש אגף לבריאות השן	1
ראש שירות המזון הארצי	1
ראש אגף לשעת חירום	1
ראש גריאטריה	1
עובד סוציאלי ארצי	1
אחות ראשית בריאות הציבור	1
רופאים מחוזים	6
גריאטריים מחוזים (כולל אשקלון)	7
פסיכיאטרים מחוזים	6

בתי חולים ממשלתיים 132

תפקיד	#
מנהלי בי"ח	23
סגני מנהלי בי"ח	35
מנהלים אדמיניסטרטיביים	26
אחיות ראשיות	24
מנהלי כספים	24

קופות חולים 183

תפקיד	#
מנכ"ל	4
סמנכ"ל	28
מנהלי מחוזות	21
רופאים מחוזים	21
אחות מחוז ראשי	21
מנהלי בי"חים כללית	14
סגני מנהלי בי"חים כללית	23
אחות ראשית בי"חים כללית	14
מנהלים אדמיניסטרטיביים בי"חים כללית	14
מנהלי כספים בי"חים כללית	14
מנהל שיווק ושירות כללית	9

בתי ספר לרפואה 5

תפקיד	#
ראש בית הספר לרפואה של האוניברסיטה העברית והדסה	1
ראש בית הספר לרפואה ע"ש סאקלר באוניברסיטת תל-אביב	1
ראש הפקולטה למדעי הבריאות באוניברסיטת בן-גוריון בנגב	1
ראש הפקולטה לרפואה ע"ש רפפורט בטכניון	1
ראש הפקולטה לרפואה בגליל של אוניברסיטת בר-אילן	1

בתי חוליים ממשלתיים עירוניים 17

תפקיד	#
בני ציון	
מנהל בית חולים בני ציון	1
סגני מנהלי בית חולים בני ציון	2
מנהל אדמיניסטרטיבי בני ציון	1
אחות ראשית בני ציון	1
מנהל כספים בני ציון	1
איכילוב	
מנהל המרכז הרפואי סוראסקי (איכילוב)	1
מנהל בית החולים הכללי איכילוב	1
סמנכ"ל רופאים איכילוב	1
סמנכ"ל המרכז הרפואי ומנהל בית החולים השיקומי איכילוב	1
סמנכ"ל תפעול איכילוב	1
סמנכ"ל משאבי אנוש איכילוב	1
משנה למנכ"ל ללוגיסטיקה ותשתיות איכילוב	1
סמנכ"ל לבקרת איכות וניהול סיכונים סמנכ"ל כספים איכילוב	1
מנהלת שירותי סיעוד(אחות ראשית) איכילוב	1
סמנכ"ל מערכות מידע ותפעול איכילוב	1
מנהלת מחקר ופיתוח איכילוב	1

שלטון מקומי 4

תפקיד	#
מנכ"ל עיריית תל אביב	1
סמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש ת"א	1
מנכ"ל עיריית חיפה	1
סמנכ"ל למנהל ומשאבי אנוש חיפה	1

משרד האוצר 4

תפקיד	#
הממונה על השכר והסכמי עבודה במשרד האוצר	1
המשנה לממונה על השכר האחראי על מערכת הבריאות	1
הממונה על התקציבים	1
סגן הממונה על התקציבים בתחומים החברתיים	1

המועצות הלאומיות לבריאות 21

תפקיד	#
יו"ר מועצת לאומית	21

בתי חולים ציבוריים 73

תפקיד	#
הדסה	
מנכ"לית הדסה	1
משנה למנכ"ל הדסה	1
מנהלי בתי חולים הדסה	2
סגני מנהלי בתי חולים הדסה	5
אחיות ראשיות בתי חולים הדסה	2
מנהלי אדמיניסטרטיביים בתי חולים הדסה	2
מנהלי כספים בתי חולים הדסה	2
שערי צדק	
מנכ"ל המרכז הרפואי שערי צדק	1
סמנכ"ל מינהל ומנהל אגף משאבי אנוש שערי צדק	1
סמנכ"ל סיעוד שערי צדק	1
סמנכ"ל לרפואה שערי צדק	1
סמנכ"ל כספים שערי צדק	1
סמנכ"ל רפואה שערי צדק	1
מנהל אגף לוגיסטיקה והנדסה שערי צדק	1
מנהלת האגף לשרותיי מנהלה לחולה שערי צדק	1
מנהלת אגף מערכות מידע שערי צדק	1
מעייני הישועה	
מנכ"ל מעייני הישועה	1
מנהל רפואי מעייני הישועה	1
סמנכ"ל מעייני הישועה	1
מנהל אדמיניסטרטיבי מעייני הישועה	1
סגן מנהל רפואי ונציג הרבנים לאתיקה רפואית מעייני הישועה	1
מנהלת הסיעוד מעייני הישועה	1
לניאדו	
מנהל לניאדו	1
רופא ראשי לניאדו	1
סגן מנהל לניאדו	1
אחות ראשית לניאדו	1
מנהל אדמיניסטרטיבי לניאדו	1
מנהל כספים לניאדו	1
של המיסיון	
מנהלי בתי חולים של המיסיון	3
אחיות ראשיות בתי חולים של המיסיון	3
מנהלי אדמיניסטרטיביים בתי חולים של המיסיון	3
מנהלי כספים בתי חולים של המיסיון	3
אל מקאסד	
מנהל בית חולים אל מקאסד	1
מנהל אדמיניסטרטיבי אל מקאסד	1
אחות ראשית אל מקאסד	1
מנהל כספים אל מקאסד	1
בי"ח סנט ג'וזף	
מנהל בי"ח סנט ג'וזף	1
מנהל אדמיניסטרטיבי בי"ח סנט ג'וזף	1
אחות ראשית בי"ח סנט ג'וזף	1
מנהל כספים בי"ח סנט ג'וזף	1
בי"ח סנט ג'והן	
מנהל בי"ח סנט ג'והן	1
מנהל אדמיניסטרטיבי בי"ח סנט ג'והן	1
אחות ראשית בי"ח סנט ג'והן	1
מנהל כספים בי"ח סנט ג'והן	1

בתי חולים ציבוריים 73

תפקיד	#
בי"ח האיטלקי בחיפה	
מנהל בי"ח האיטלקי בחיפה	1
מנהל אדמיניסטרטיבי בי"ח האיטלקי בחיפה	1
אחות ראשית בי"ח האיטלקי בחיפה	1
מנהל כספים בי"ח האיטלקי בחיפה	1
בי"ח אוגוסטה ויקטוריה	
מנהל בי"ח אוגוסטה ויקטוריה	1
מנהל אדמיניסטרטיבי בי"ח אוגוסטה ויקטוריה	1
אחות ראשית בי"ח אוגוסטה ויקטוריה	1
מנהל כספים בי"ח אוגוסטה ויקטוריה	1
בי"ח ביקור חולים	
מנהל בי"ח ביקור חולים	1
מנהל אדמיניסטרטיבי בי"ח ביקור חולים	1
אחות ראשית בי"ח ביקור חולים	1
מנהל כספים בי"ח ביקור חולים	1
בי"ח הסהר האדום	
מנהל בי"ח הסהר האדום	1

מגן דוד אדום בישראל 8

תפקיד	#
מנכ"ל	1
מנהל אגף הד"ס	1
מנהל אגף ארגון ומנהל	1
מנהל אגף רפואה	1
מנהל אגף מבצעים	1
מנהל אגף כספים	1
מנבל אגף שרותי הדם	1
מנהל אגף לוגיסטיקה	1

עמותות 3

תפקיד	#
יו"ר הוועד המנהל עמותת אנוש	1
מנכ"ל עמותת אנוש	1
יו"ר האגודה לבריאות הציבור	1

חיל הרפואה 8

תפקיד	#
קרפ"ר	1
סגן קרפ"ר	1
מפקדי רפואה פיקודית	4
קציני רפואה פיקודיים חייליים	2

הסתדרות עובדים 10

תפקיד	#
יו"ר ההסתדרות הרפואית בישראל	1
יו"ר הסתדרות רופאי המדינה	1
יו"ר הסתדרות רופאי קופת חולים	1
יו"ר המועצה המדעית	1
יו"ר ההסתדרות הכללית	1
יו"ר הסתדרות האחים והאחיות	1
יו"ר הסתדרות עובדי המדינה	1
יו"ר איגוד העובדים הסוציאליים	1
יו"ר הפארה רפואיי	1
יו"ר המיקרו ביולוגיים	1

מקור: ראיונות עם מומחים; משרד הבריאות; משרד ראש הממשלה; ניתוח צוות

במערכת הבריאות קיים מחסור בתכניות עתודה



	בתי חולים פרטיים	קופות חולים	בתי חולים ציבוריים	משרד הבריאות	מקרפ"ר	מלכ"רים נוספים
בכירים	-	✓	✗	✗	✓	-
דרגי ביניים	-	✓✗	✓✗	✓✗	✓	-
דרגי כניסה	-	✗	✗	✗	✓	-
ערוצי הזנה	-	✗	✗	✗	✓	-

מקור: ניתוח צוות

לתחום הבריאות מספר חוזקות אשר יסייעו להמשך פיתוח ושיפור התחום

1. שפה מקצועית מקובלת בהגדרת דרגי הניהול
2. הסכמה בין הארגונים לגבי הבעיות העיקריות ומיפוי החסמים
3. נכונות מלאה לשיתוף פעולה בין כלל השחקנים בהובלת משרד הבריאות
4. תכנית ענבר למנהלי בתי חולים, שכבר קמה
5. מקרפ"ר שהיה וממשיך להיות מקור חשוב לאיוש משרות עבור דרגי הביניים והסגל הבכיר בכלל הארגונים במערכת הבריאות

מקור: ניתוח צוות

עם זאת, זיהינו מספר חסמים ואתגרים מרכזיים הקשורים לתכנון ופיתוח ההון אנושי בבריאות (1/2)

1	**מחסור בשיתוף פעולה** – שיתוף פעולה בלתי מספק בין כל בעלי העניין במערכת הבריאות הלאומית
2	**מחסור במשאבים המשפיע על תכנון לטווח הבינוני והרחוק**
3	**מערכת מרובת סקטורים** – מערכת המורכבת מסקטורים מקצועיים שונים השומרים על גבולות וסמכויות ללא הצדקה מקצועית
4	**היעדר עתודת מנהיגות** – היעדר מסורת ופרקטיקות של איתור, מיון והכשרת עתודות מנהיגות במערכת הבריאות בראייה של צרכים עתידיים ומערכתית כוללת
5	**היעדר יוקרה בעיני הרופאים הראויים למקצוע הניהול** – ומגוון החלופות לקידום המקצועי; הניתוק מן הפרקטיקה הקלינית והשיפור ברמת השכר ובהכרה מקצועית מרתיעים חלק גדול מהרופאים לעבור למסלול הקידום הניהולי ; **מקצוע הניהול אינו נחשב אטרקטיבי**
6	**חוסר ניוד ומעברים מעטים בין ארגונים ובין המטה לשטח**
7	**שיטות שונות במבנה העסקה,** הסכמי שכר שונים בין הארגונים המייצרים פערים בין ארגוניים ומקשים על הגמישות הניהולית

מקור: ניתוח צוות

עם זאת, זיהינו מספר חסמים ואתגרים מרכזיים הקשורים לתכנון ופיתוח ההון אנושי בבריאות (2/2)

8	**היעדר מסלולי קריירה, קדנציות ורוטציות**
9	**היעדר תהליכים מובנים וקבועים** לצורך איתור, מיון, הכשרה ומינויים למקצועות העתודה ולסגל הבכיר
10	**תכניות הכשרה ופיתוח מנהלים** לדרגי הביניים והבכירים שנעשו (מעט יחסית) היו **בראייה של צרכים מקומיים**
11	למעט מקצועות הרופאים, **שיטות האיוש למקצועות בדרגי הביניים ואף לסגלים הבכירים ארוכות ומורכבות**
12	בחוזים האישיים המאושרים כיום ע"י הממונה על השכר ישנה **מגבלה המקשה על ניוד של בעלי תפקידים בין הארגונים השונים (טרם נבדקו החוזים עצמם)**

מקור: ניתוח צוות

המלצות צוות בריאות

1	הקמת 2 פורומים לצורך קביעת המדיניות (האסטרטגיה)	ומימושה של תכנית כוללת לבניין הכוח בראיה מערכתית כוללת. פורום ראשי המערכת בראשותו של שר הבריאות/מנכ"ל משרד הבריאות לקביעת המדיניות פורום מקצועי לתכנון ניהול וביצוע המדיניות בראשות מנכ"ל משרד הבריאות/סמנכ"ל משרד הבריאות בהשתתפות כלל נציגי מערכת הבריאות הלאומית
2	מיסוד וועד מנהל	על פי המודל של וועד מנהל תכנית ענבר לצורך התווית מדיניות הכשרת העתודות לסגל הבכיר בראיה מערכתית כוללת ורב סקטוריאלית
3	מינוי ועדה מקצועית	לצורך גיבוש המלצות להסרת החסמים הקיימים המונעים/מקשים כיום על הגמישות הניהולית, ניוד בין ארגונים, פיתוח מסלולי קריירה וכו'
4	בחינת פתיחת תהליכי איוש לכלל משרות המטרה	במקצועות הבריאות במערכת הבריאות הלאומית, על בסיס וועדות איתור/מכרזים פומביים (כיום תהליך כזה קיים רק לגבי הרופאים)
5	מיסוד קבוע של תכנית/תכניות הכשרה	לעתודות הניהוליות של מערכת הבריאות הלאומית על פי המודל של ענבר (לא רק לרופאים).
6	מיסוד תכניות משותפות	לכלל הארגונים במערכת הבריאות הלאומית, עבור המנהלים המכהנים בסגלים הבכירים לצורך דיון וגיבוש המלצות למדיניות בריאות בראיה כוללת ותוך התאמת המערכת לצרכים העתידיים שלה, בתחומי עניין שונים כגון: ניהול משאבים, כלכלת בריאות, ניהול ידע, ניהול איכות וסיכונים, תכנון וניהול טכנולוגיות רפואיות, שיפור שירות, וכו'
7	בחינה מחדש של תנאי הסף הקיימים כיום (התמחות במינהל רפואי)	לגבי מועמדים מקרב הרופאים למשרות הניהול הבכירות (מנהלי בתי חולים) תוך החלפתו בתכנית הכשרה אחרת בדגש על מינהל עסקים בתוספת חטיבה במינהל רפואי או במינהל מערכות בריאות בתוספת חטיבה במינהל העסקים
8	מיסוד קבוע של תהליכים מובנים ומעוגנים בכללים בכל הארגונים של מערכת הבריאות	המגדירים את הנהלים לאיתור, מיון והכשרת מועמדים לעתודות לניהול בכיר ולסגלים הבכירים
9	הכנת תכנית לאומית	לצורך צמצום המחסור הקיים והעתידי בעיקר באחיות, ברופאים (בכלל ובהתמחויות שונות במיוחד) ובבעלי מקצועות אחרים נוספים (מקצועות בריאות ואחרים) תוך השוואה לפחות למדדים הקיימים כיום במדינות האחרות ב OECD

מקור: ניתוח צוות

- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- מתודולוגיה
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות
- **המלצות רוחביות ראשוניות**
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- הצעדים הבאים
- נספחים

המלצות רוחביות ל"עתודות לישראל"

הקמת תכניות עתודה בתחומים טכנולוגיים והנדסיים, לאור מחסור גדול של עוסקים בתחומים אלו במגזר השירותים הציבוריים וחשיבות טכנולוגיות בעידן המידע

הקמת תכניות עתודה ניהולית לדרגי ביניים בכל אחת מהענפים של המגזר הציבורי: רווחה, בריאות, חינוך ושלטון מקומי

הקמת ועד מנהל בכל אחת מהענפים של המגזר הציבורי (רווחה, בריאות, חינוך ושלטון מקומי) בו יישבו נציגים של כלל הגופים במערכת האקולוגית, ואשר ישמש כאורגן בניין הכוח של המערכת

הקמת אורגן "עתודות לישראל" כ- hub שמייצר שיתופי פעולה בין תכניות העתודה השונות ומשיג סינרגיות

מקור: ניתוח צוות

במדינות עם מגזר ציבורי מתקדם יש תכניות עתודה ייעודיות בתחומים טכנולוגיים והנדסיים

	Singapore Public Service Leadership Program	UK Fast Stream: Digital and Technology
הכשרה	▪ קורס יסוד של 9 שבועות כולל הכשרה טכנית ▪ במהלך הקריירה: השתתפות בקורסים טכניים נוספים וכן לימודי תואר שני ושלישי בתחום הטכני	▪ הכשרה מקצועית במהלך התפקיד (on-the-job training)
השמה	▪ 4 שנים כמנהל בתחום הטכני בשני משרדים ממשלתיים – שנתיים בכל משרד ▪ בחירת משרד ותחום טכני שבו העובד ימשיך את הקריירה שלו, בדרך כלל מתוך אחד משני המשרדים בהם כבר עבד	▪ 3 שנים במשרדים שונים בתפקידים מאתגרים בתחום טכנולוגיית המידע והתקשורת (IT)
קידום	▪ קידום העובד באחריות המשרד הממשלתי בו בחר	▪ בשנה השלישית של התוכנית הצוערים עוברים לעבוד במשרד ממשלתי אחד ומתקדמים בתוך המשרד בתפקידים טכנולוגיים

מקור: ראיונות עם בעלי עניין; אתרי ממשלה; ניתוח צוות

למנגנון "עתודות לישראל" יש רכיבים ברמת המגזר הציבורי כולו, הענף והתכנית הבודדת; נתמקד כעת בארגון "עתודות לישראל"



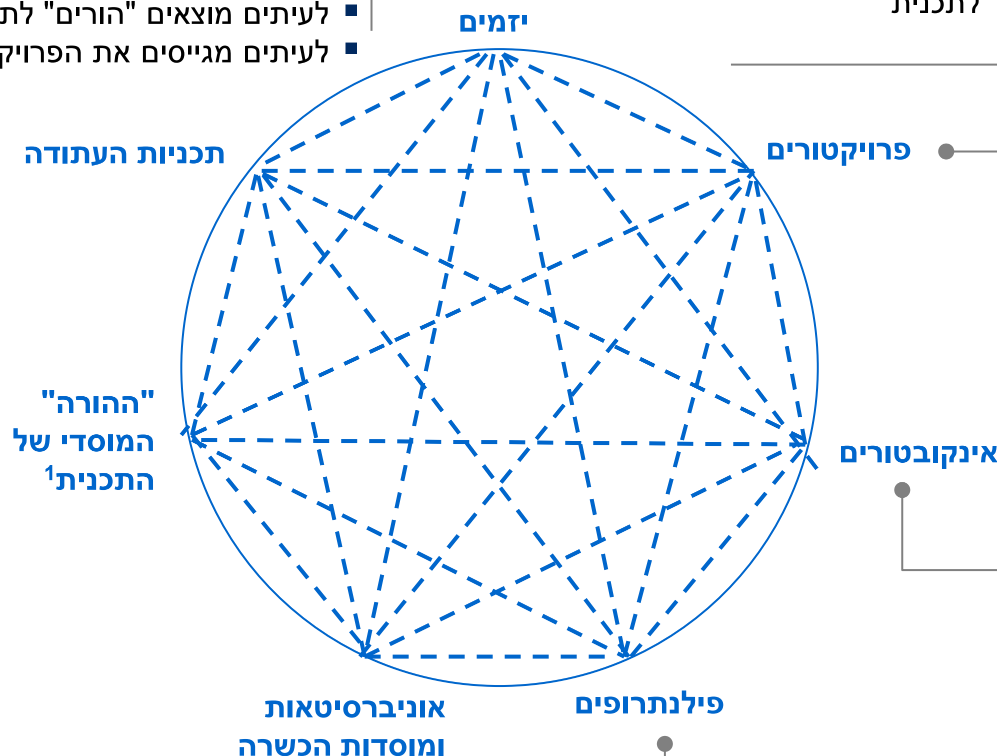
במערכת האקולוגית של "עתודות לישראל" יש 7 שחקנים

יזמים
- מציפים צרכים לתוכניות עתודה חדשות
- פורצים דרך לתהליך הקמת תכניות עתודה חדשות
- לעיתים מגייסים את המימון הראשוני לתכנית
- לעיתים מוצאים "הורים" לתכנית
- לעיתים מגייסים את הפרויקטורים

פרויקטורים
- אחראים על הקמת התכנית "הלכה למעשה"
- לעיתים מגייסים את המימון הראשוני לתכנית
- לעיתים אף מוצאים "הורים" לתכנית

תכניות העתודה
- שיווק, איתור, גיוס ומיון
- הכשרה ופיתוח תכנים
- השמה וקידום
- רישות הבוגרים

"ההורה" המוסדי של התכנית[1]
- עומד בראש הועד המנהל; אחראי לבניית והרכב הוועד המנהל
- מגדיר את מטרות התכנית
- דואג לתקציב
- מאפשר את ההשמה והקידום של בוגרים
- אחראי על קידום התוכנית
- קובע מדיניות מדידה והערכה



אינקובטורים
- מהווים בית לתכניות חדשות
- מפעילים תכניות עתודה למספר שנים
- מסייעים במימון
- מהווים את מחלקת המחקר ופיתוח

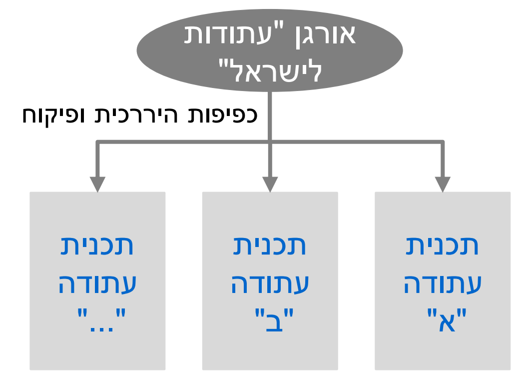
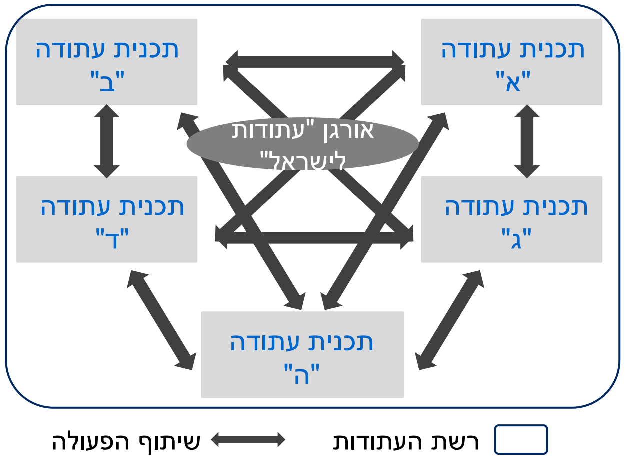
פילנתרופים
- מממנים את התכניות
- יועצים ושותפים לדרך

אוניברסיטאות ומוסדות הכשרה
- מספקים את ההכשרה האקדמית
- יועצים ושותפים לדרך

1 לדוגמה מנהל שלטון מקומי, נציבות שירות המדינה, משרד רוה"מ

מקור: ניתוח צוות

הספרות מתארת שלושה מודלים של רגולציה ותיאום בין גופי ביצוע (תכניות עתודה); מתוכם, רק מודל הרשת נראה כנקודת האיזון המתאימה ל"עתודות לישראל"

	1 מודל ריכוזי	2 מודל שוק	3 מודל רשת
			
תיאור המנגנון	▪ כפיפות היררכית של תכניות העתודה לארגון עתודות לישראל	▪ המצב הנוכחי של "עתודות לישראל" ▪ כל שחקן בוחר עם מי ובאילו נושאים לשתף פעולה	▪ רשת של משתתפים ▪ ארגון עתודות לישראל כ- hub שמייצר שיתופי פעולה בין השחקנים ומשיג סינרגיות
יתרונות ✓	▪ אחידות ותיאום בין התכניות ▪ קל לניהול ופיקוח	▪ עצמאות מוחלטת של התכניות ▪ מתן דרור ליוזמות מלמטה	▪ מקום לשיתוף פעולה וחילופי דעות ▪ עצמאות לתכניות ▪ אפשרות ליוזמה ברמת התכנית ▪ אפשרות לקיים מדיניות כוללת ▪ ראייה רחבה ▪ **השלם יכול להיות גדול מסך חלקיו**
חסרונות ✗	▪ העדר אוטונומיה לתכניות ▪ עיכוב יוזמות מלמטה והאטת חדשנות ▪ חוסר גמישות	▪ חוסר תיאום בין התכניות ▪ העדר שיתוף פעולה וחילופי דעות. **השלם קטן מסך חלקיו**. ▪ כפילויות מצג אחד ושטחים לא מכובים מצד שני	▪ קושי לפקח על הרשת ▪ אין מנגנוני הכרעה מחייבים

הצעה לתפקידים של אורגן "עתודות לישראל"

1. מתרגם היעדים ארוכי הטווח של המדינה לצרכי הון אנושי שיכולים לקבל מענה דרך תכניות עתודה
2. ממפה נתוני הון אנושי במגזר השירותים הציבוריים ומצביע על צרכים שיכולים לקבל מענה דרך תכניות עתודה
3. מזהה באילו תחומים חסרות תכניות עתודה ובאילו תחומים ישנן כפילויות
4. מאפיין את הפרמטרים העיקריים של תכניות העתודה, לדוגמה מידת מעורבות ממשלתית (מיזם משותף מול בעלות מלאה)
5. מהווה מוקד ידע להבניית והקמת תכניות עתודה חדשות
6. משמש כקרן של "seed money" להקמת תכניות חדשות
7. מהווה מוקד ידע לתכני הכשרות כלליות (מנהיגות, אתוס, שירות ציבורי)
8. מבצע תחקירים והפקת לקחים מפעילות תכניות העתודה הקיימות כחלק מארגון לומד וצופה פני עתיד

מקור: ניתוח צוות

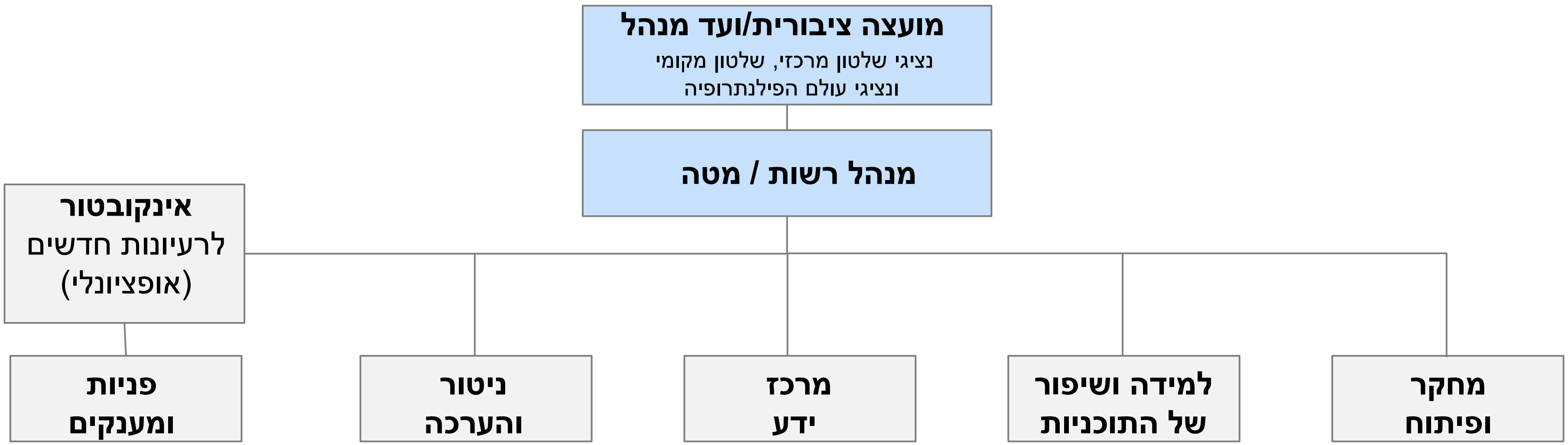
ישנן מספר אפשרויות לעיצוב הארגוני של הגוף המבצע, הגוף המבקר ושיטת ההפעלה של "עתודות לישראל"

אפשרויות	דוגמאות
הגוף המבקר	
▪ מועצה או	▪ המועצה להשכלה גבוהה ▪ מועצת שירות התעסוקה
▪ וועד מנהל	▪ וועד מנהל תכנית ענבר
הגוף המבצע	
▪ רשות תחת חוק או	▪ רשות המים
▪ מטה זמני – מוגבל בזמן ובכסף – לא תחת חוק – תחת החלטה ממשלה	▪ מטה ישראל דיגיטלית ▪ מטה הרפורמה בנציבות שירות המדינה
שיטת ההפעלה	
▪ מיזם משותף או	▪ צוערים לשלטון המקומי
▪ מיזם ממשלתי	▪ צוערים לשירות המדינה

מקור: ניתוח צוות; אתר רשות המים; ראיונות עם מומחים

טיוטה ראשונית

הצעה ראשונית למבנה ארגוני לאורגן "עתודות לישראל"



מחקר ופיתוח
- פיתוח רעיונות ושיטות עבודה חדשות

למידה ושיפור של התוכניות
- שיתוף שיטות עבודה מומלצות
- יצירת סינרגיה

מרכז ידע
- ניהול ידע
- מוציא דוח שנתי על התחום

ניטור והערכה
- למידה מהתכניות
- הערכה של התכניות

פניות ומענקים
- סקירה ובדיקות נאותות של יוזמות חדשות
- גיוס מנהלים חדשים

אחד מתפקידי הארגון הוא לקבוע את מידת המעורבות הממשלתית בכל תכנית עתודה (מיזם משותף מול בעלות מלאה)

בעלות מלאה של הממשלה

- צוערים לשירות המדינה
- צוערי משרד החוץ
- צוערים לסחר חוץ
- צוערי משרד התיירות
- תכנית צוערים לשירות המשטרה

מיזמים משותפים

- תכנית ענבר
- אבני ראשה
- מובילים דיגיטליים
- צוערים לשלטון מקומי
- תוכנית ממשק
- אלכ"א

במיזם משותף קיים מימון של 50% על ידי הגורם החיצוני לממשלה, פרט למוסדות הלאומיים (כגון הג'וינט או הסוכנות) שנדרשים לממן רק 25%

בעלות מלאה של גורמים פרטיים

- וקסנר
- מנדל
- מעוז

	בעלות מלאה של הממשלה	בעלות מלאה של גורמים פרטיים
יתרונות	▪ תקציב תומך יציב ▪ השמה באופן רשמי ומסודר	▪ גופים על פי רוב רזים יותר, דינמיים יותר, מגיבים מהר ▪ אין צורך בעמידה במכרזים רשמיים
חסרונות	▪ נטייה לבירוקרטיה ואיטיות תהליכים (כדוגמת: חובת מכרזים), וכן תלות בתקשי"ר והוראות תכ"מ	▪ תלות בהמשך קבלת תרומות ▪ תכנים עשויים להיות מוכתבים מגורמים בעלי אינטרסים ▪ השמה עשויה להיות בעייתית או לא יציבה

מקור: ראיונות עם בעלי עניין; ניתוח צוות

בסינגפור ארגון העתודות כפוף למשרד לשירות המדינה

- **שר שירות המדינה**
  - **מזכיר שירות המדינה**
    - **סגן למדיניות**
      - **פיתוח מנהיגות**
        - זיהוי ופיתוח דור העתיד של מנהיגי המגזר הציבורי
        - פיקוח על פיתוח וקידום הצוערים לאורך הקריירה כולל מעבר בין תפקידים, תכניות מנהיגות שונות והמכללה
      - **מנהיגות בשירות הציבורי**
        - ייזום תכניות עתודה למנהיגים בשירות הציבורי
        - פיקוח על תכניות העתודה
        - אחריות כוללת על כך שבשירות הציבורי יש מספיק מנהיגים עם היכולות הנדרשות להתמודד עם האתגרים של העתיד
      - **מנהיגות בתחום ההנדסה**
        - אחראי על פיתוח היכולת ההנדסיות של השירות הציבורי
        - מתאם עם גופים שונים בשירות הציבורי את פיתוח היכולות של המהנדסים ותכנון הקריירות שלהם בשירות הציבורי
    - **סגן לביצוע / דיקן המכללה לשירות המדינה**
    - **ראש מח' כוח אדם**

תעודת זהות:

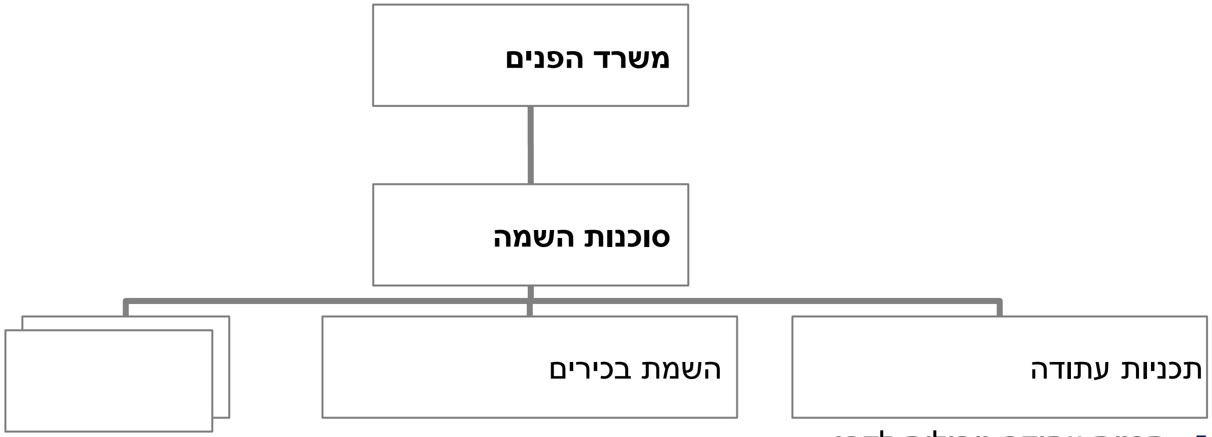
- במגזר הציבורי בסינגפור ישנן שתי תכניות עתודה עיקריות שמטרתן זיהוי ופיתוח דור העתיד של מנהיגי המגזר הציבורי: מנהיגות כללית ומנהיגות בתחום ההנדסה
- התכניות כפופות למשרד לשירות המדינה
- סה"כ יש מעל 500 מלגות לצוערים לשירות המדינה
- הממשלה עושה מיפוי צרכים ותכנון כוח אדם ל- 15-20 שנה קדימה

מקור: ראיונות עם מומחים; אתר הממשלה; ניתוח צוות

בהולנד ארגון העתודות כפוף למשרד הפנים

תעודת זהות:

- במגזר הציבורי בהולנד תכנית העתודה למגזר הציבורי כפופה לסוכנות השמה תחת משרד הפנים, אף כי מתקיים דיון על העברת הסוכנות למשרד ראש הממשלה
- במגזר הציבורי בהולנד כל מכרז פתוח לציבור הכללי, אין מכרזים פנימיים
- התכנית הינה תכנית עתודה ניהולית לדרג ביניים של עובדי ציבור, אך אינה מהווה תנאי מקדים כדי להיות עובד ציבור בכיר
- בתכנית 20 עמיתים בשנה, ואורכה שנתיים



תכניות עתודה

- תכנית עתודה ניהולית לדרג ביניים של עובדי ציבור
- 20 משתתפים במחזור: 17 ממשרדי הממשלה; 1 מהמשטרה; 1 ממשרד עצמאי; ו- 1 מהשלטון המקומי

השמת בכירים

- הסוכנות אחראית על ההשמה של 560 עובדי הציבור הבכירים בהולנד, כאשר המטרה היא לנייד מנהלים בכירים בין משרדים ממשלתיים שונים
- יש שוק שבו המשרדים הממשלתיים מפרסמים מכרז לתפקיד בכיר ועובדי הציבור הבכירים מגישים מועמדות
- הסוכנות מפקחת על השוק ומשבצת את עובדי הציבור למשרדים

מקור: ראיונות עם בעלי עניין; האומות המאוחדות; אתרי ממשלה; ניתוח צוות

באוסטרליה ובניו זילנד ארגון העתודות כוללים נציגים של השלטון המרכזי, השלטון המקומי ושל אוניברסיטאות

2 ממשלות מרכזיות ו- 8 גופי שלטון מקומי (ניו זילנד, אוסטרליה, ומדינות אוסטרליה)
זיהוי צרכי בניית יכולות של כוח אדם

16 אוניברסיטאות
בניית תכניות ותכנים עפ"י צרכי המערכת

וועד מנהל ANZSOG

מנכ"ל ANZSOG וחברי ההנהלה

Executive Masters of Public Administration (EMPA)	Executive Fellows Program	Towards Strategic Leadership	תכניות בינלאומיות ותכניות קצרות מיוחדות
1,200 בוגרים	780 בוגרים	185 בוגרים	6,000 בוגרים

תעודת זהות:

- ביה"ס לממשל של אוסטרליה וניו זילנד (ANZSOG Australia and New Zealand School of Government) הוקם ב- 2002 כמענה לצורך בכישורים ניהוליים ומנהיגותיים גבוהים יותר בקרב משרתי הציבור
- הוועד מנהל של ביה"ס מורכב מנציגי הממשלות השותפות ואוניברסיטאות מובילות אשר יחד בונים תכניות על פי צרכי הממשלה
- קהל היעד של ביה"ס הוא עתודת המנהיגות של המגזר הציבורי
- ביה"ס שם למטרה להכשיר מנהיגות מחוללת שינוי ומחויבת למגזר הציבורי ולרשת את הבוגרים מכל הסגמנטים במגזר הציבורי

מקור: אתר ANZSOG

- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- מתודולוגיה
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות
- המלצות רוחביות ראשוניות
- **כלים להקמת וניהול תכניות עתודה**
- הצעדים הבאים
- נספחים

למנגנון "עתודות לישראל" יש רכיבים ברמת המגזר הציבורי כולו, הענף והתכנית הבודדת

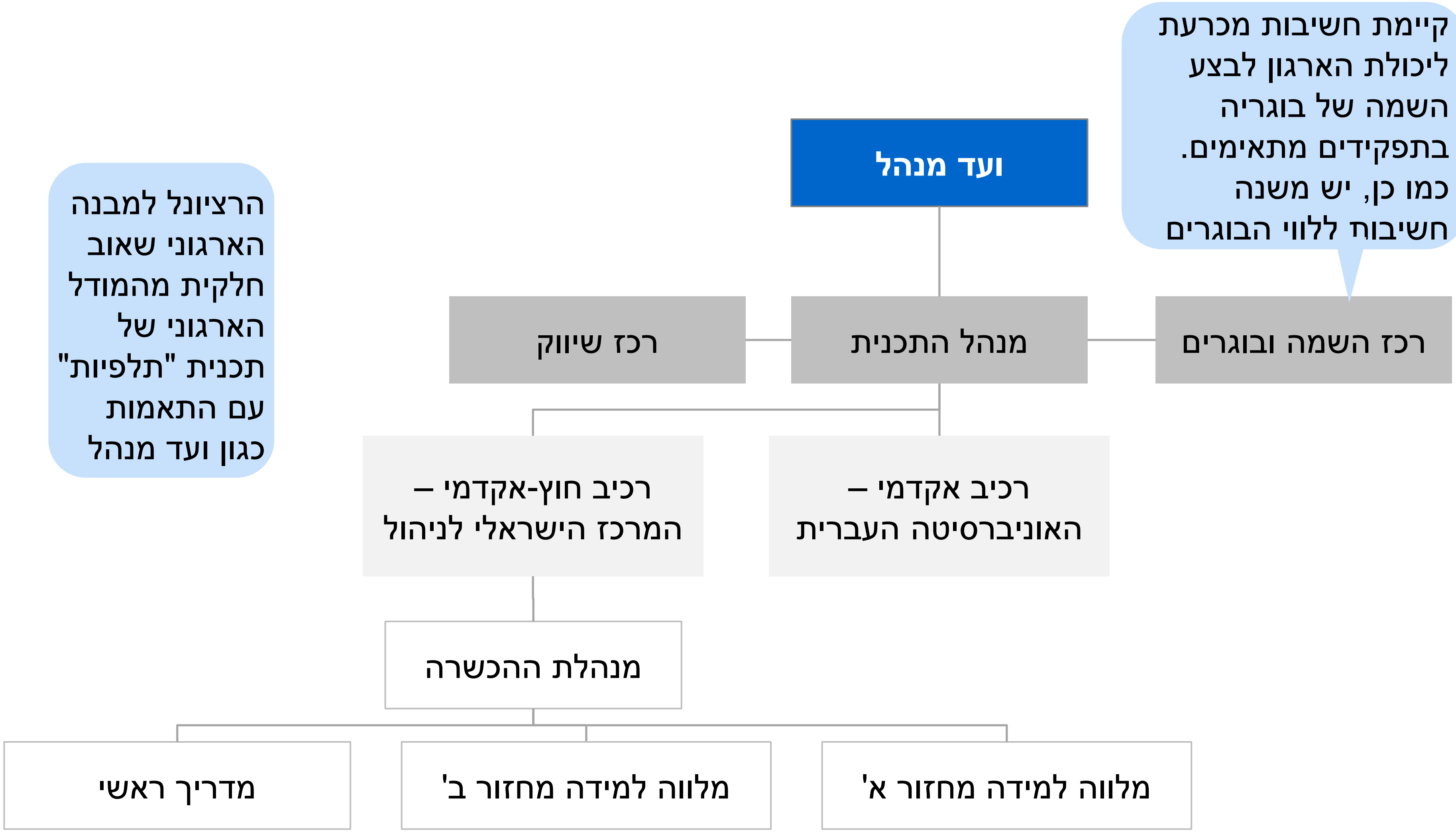


למנגנון "עתודות לישראל" יש רכיבים ברמת המגזר הציבורי כולו, הענף והתכנית הבודדת



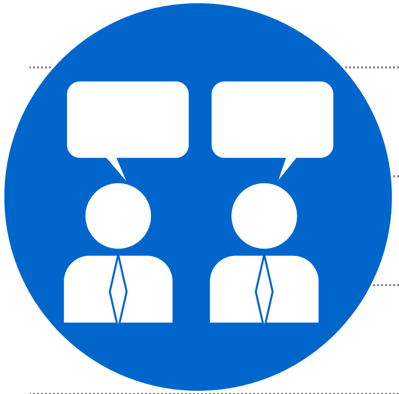
ברמת התכנית הבודדת, נדרש מבנה ארגוני שלם שמאפשר טיפול מעמיק בכלל ההיבטים של התכנית

דוגמה למבנה ארגוני של סגל התכנית "צוערים לשירות המדינה"



מקור: ראיונות עם בעלי עניין; ניתוח צוות

לוועד מנהל של ארגון מגזר שלישי או ציבורי יש 10 תפקידים



1 לקבוע את המדיניות והמטרה של התכניות

2 לבחור את המנכ"ל

3 לתמוך במנכ"ל ולהעריך את ביצועיו

4 לוודא תכנון יעיל של הארגון

5 לוודא שיש לארגון את המשאבים הנדרשים

6 לנהל את המשאבים בצורה יעילה

7 לקבוע, לפקח ולשפר את התכניות

8 לשפר את מעמדי התכניות, עתודות לישראל והעמיתים בעיני הציבור הלאומי והבין לאומי

9 לוודא שההנהלה עומדת בדרישות החוק

10 לגייס חברי וועד מנהל חדשים ולהעריך את ביצועי הוועד

מקור: National Center For Nonprofit Boards, Washington D.C.

נדרש סט של KPIs על מנת למדוד את האפקטיביות של הוועד המנהל והתכנית עצמה

דוגמאות של KPIs לתכנית

שלב התכנית	דוגמאות של KPIs לשלב
שיווק	▪ אחוז המתמודדות (נשים) ▪ אחוז המתמודדים מהמגזר הערבי, החרדי, הדרוזי והאתיופי
גיוס סלקטיבי	▪ שיעור המתקבלים לתכנית מבין המועמדים ▪ שיעור המתקבלים המתחילים את התכנית
הכשרה ייחודית	▪ משוב משתתפים על איכות ההכשרה מיד עם סיום התכנית ובראייה של שנה, שנתיים ושלוש שנים מהסיום ▪ משוב מעסיקים
השמה וקידום	▪ אחוז המשתתפים שמתחיליים לעבוד בסקטור הציבורי ▪ אחוז הבוגרים שעבדים בסקטור הציבורי לאחר 5 שנים ▪ אחוז הבוגרים שמתקדמים לתפקידי השפעה לאחר 5 ו- 10שנים
הערכה ומשוב	▪ אחוז הערכות 360
רישות	▪ מספר אירועי בוגרים בשנה, ומספר המשתתפים בכל אירוע ▪ משוב בוגרים ומעסיקים על אפקטיביות רשת הבוגרים ▪ אחוז הבוגרים שמגדירים את עצמם כמחוברים לרשת בוגרים
ליווי בתפקיד	▪ אחוז הבוגרים שמשתתפים בתכנית מנטורינג ▪ משוב של המשתתפים על איכות המנטורינג ▪ משוב של החונכים

דוגמאות של KPIs לוועד מנהל

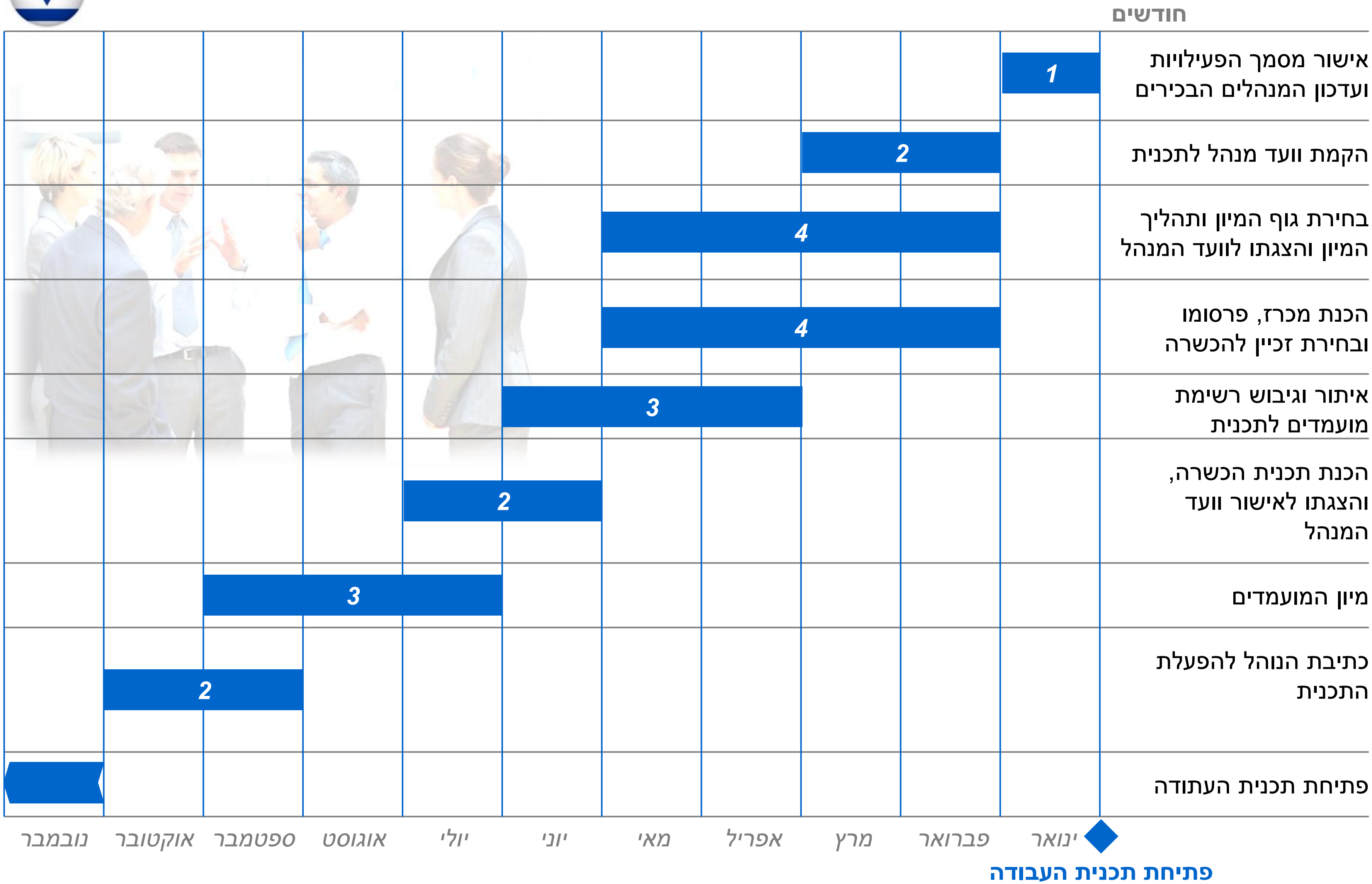
1. מספר פגישות וועד מנהל בשנה
2. אחוז מהחברים בוועד המנהל שמגיע לפגישות
3. האם יש ת"ע שנתית
4. האם נושאים לדיון נשלחים מראש
5. האם יש סיכומי דיון
6. האם הוועד מנהל נותן משוב מסודר למנהל
7. האם הנושאים המהותיים אכן מגיעים לדיון בוועד המנהל

מקור: ניתוח צוות

למנגנון "עתודות לישראל" יש רכיבים ברמת המגזר הציבורי כולו, הענף והתכנית הבודדת

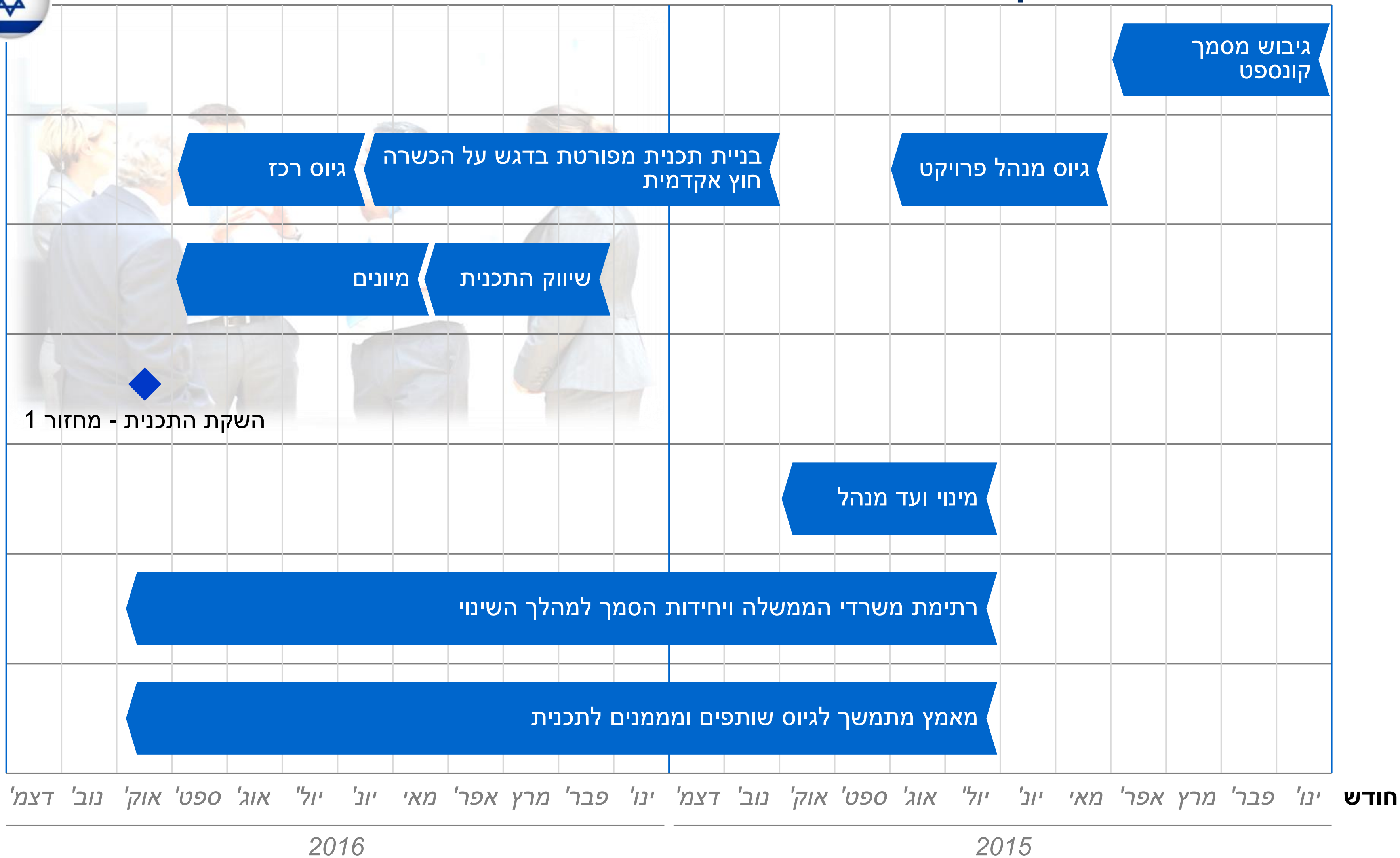


דוגמה א' לשלבים להקמת תכנית עתודה



מקור: ראיונות עם בעלי עניין; ניתוח צוות

דוגמה ב' לשלבים להקמת תכנית עתודה



עבודת הקמת התכנית כולה צריכה להסגר עוד לפני קליטת הצוער הראשון

מקור: ניתוח צוות

דוגמה לתהליך עבודה להקמת תכנית עתודה מהמגזר הציבורי בבריטניה

0. בסיס

- הגדרת מטרות התכנית (על אילו צרכים היא באה לענות)

1. תכנון המנהיגות הנדרשת

- בחירה של מספר סוגי מנהיגים על בסיס מטרות ותכניות פיתוח הון אנושי
- זיהוי פערים ביכולות לכל סוג מנהיגות
- פיתוח תכנית לסגירת הפערים כולל הכשרה, גיוס מבחוץ

2. עיצוב התכנית

- הגדרת אפשרויות להצעות הלמידה וההכשרה
- החלטה על תפעול- ביצוע עצמי או מיקור חוץ לשלב התכנון
- הסתמכות על מומחים פנימיים ו- best practices לביצוע עצמי של עיצוב התכניות
- פיתוח צוות פנימי
- החלטה על אפשרות ביצוע התכנית עצמאי או מיקור חוץ

3. בחירה והתקשרות עם ספקים

- פירוט השירות המבוקש והגדרת קריטריונים לבחירה
- בחירת ספקים
- שיתוף פעולה לתכנון/ביצוע התכנית
- ניהול ספקים

4. ביצוע התכנית

- שיווק וגיוס
- ביצוע התכניות

5. בקרת איכות ומדידה

- הערכת איכות ההכשרה
- מדידת הלמידה
- מדידת הביצועים
- מדידת ההשפעה
- ביצוע משוב לתכנית ולאסטרטגית פיתוח ההון האנושי

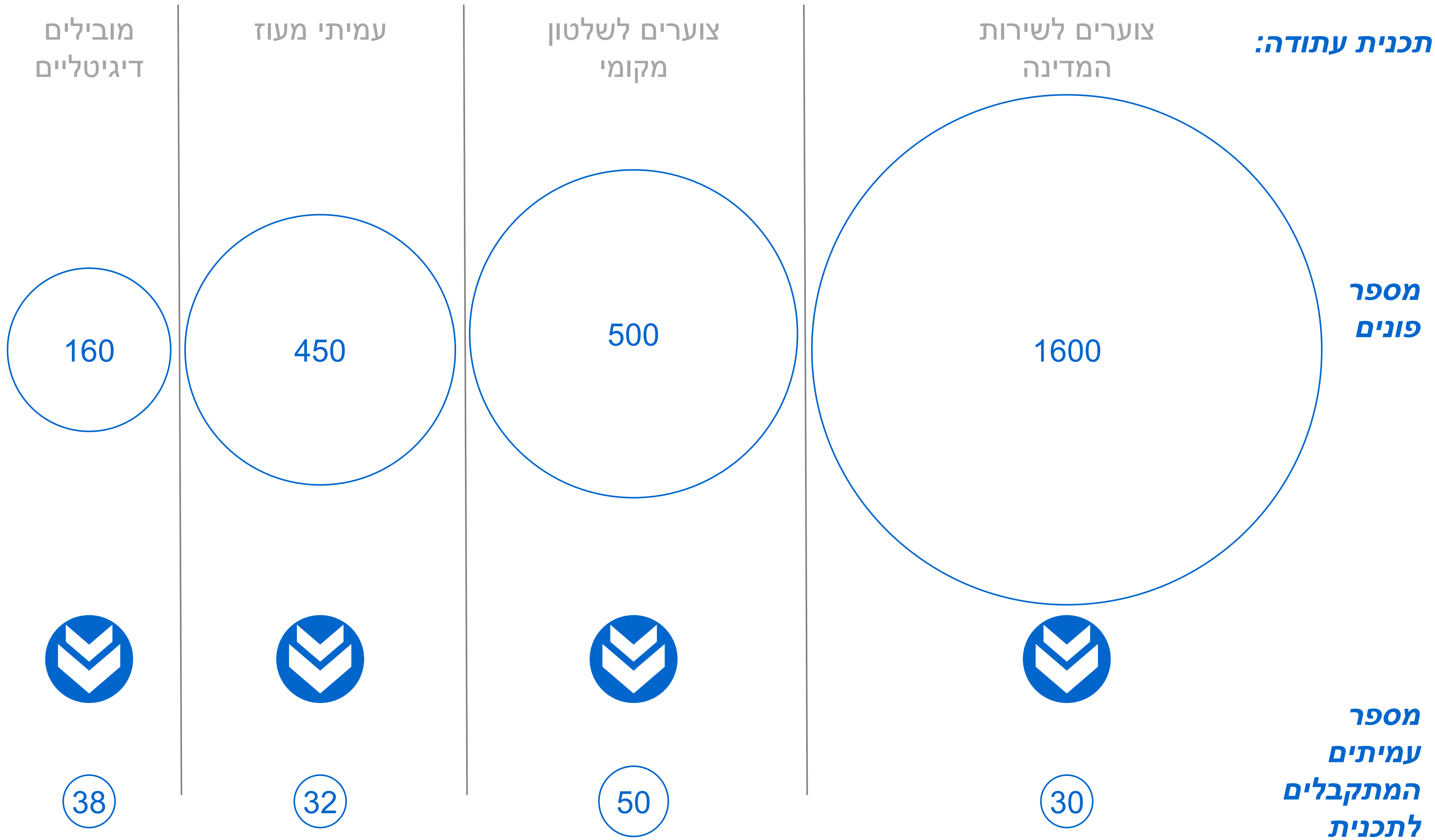
6. רכישת ידע וכלי ייעוץ

מקור: ניתוח צוות

למנגנון "עתודות לישראל" יש רכיבים ברמת המגזר הציבורי כולו, הענף והתכנית הבודדת



תכניות העתודה הקיימות מצליחות לגייס מספר רב של מתמודדים



מקור: ראיונות עם בעלי עניין; ניתוח צוות

בשביל להצליח לגייס את הראויים ביותר מבין המספר הרב של המועמדים, יש צורך בתהליך מיון אפקטיבי יעיל

לתהליך מיון אפקטיבי ויעיל מספר מאפיינים מרכזיים:

- אלמנטים אישיים וקבוצתיים – במהלך המיון חשוב להבין את יכולותיו האישיות של המועמד וכן לעמוד על יכולתו להיות חבר צוות תורם כחלק מקבוצה
- תהליך יעיל ומהיר
- תהליך רב שלבי – תהליך המורכב ממספר שלבי הערכה מאפשר היכרות מקיפה ומעמיקה יותר עם המועמד ויכולותיו

דוגמה לתהליך המיון בתכנית מעוז

תהליך המיון של עמיתי מעוז כולל חמישה שלבים מרכזיים:

1. **מילוי שאלון הרשמה ראשוני**
2. **מילוי שאלון עבור האתגר אותו המועמד מעוניין לקדם**
3. **יום הערכה הכולל שני חלקים קבוצתיים, ראיון אישי ושיחה באנגלית**
4. **ראיונות עם ממליצים**
5. **ועדת קבלה – ראיון עם הפאנל המלא הכולל את נציגי הועד המנהל ונציג צוות עמיתי מעוז**

צוות המיון מוודא איזון וגיוון הפרופילים של העמיתים המתקבלים לתכנית

במשרד החוץ האמריקאי שיפרו את תהליך הגיוס על מנת למשוך את המועמדים הטובים ביותר

	תיאור	תועלות
גיוס עובדים בשיטת Lean	▪ **אוטומציה של תהליכים.** ניתן למכן במידה רבה את תהליכי הסקירה וההערכה של קורות החיים, קביעת ראיונות וקשר עם מועמדים – אנשי סגל נכנסים לתמונה רק במצבים המורכבים יותר ▪ **צמצום פערי תהליך.** לארגונים עשויים להיות תהליכי גיוס אפקטיביים, אולם התהליך עצמו איטי עקב זמני המתנה ארוכים בין שלבים (לדוגמה, הזמן בין בחירת מועמד לראיון וקביעת המועד לראיון) ▪ **קביעת תזרימי עבודה סטנדרטיים**. הארגון צריך להשתמש במערך תהליכים עקבי ככל האפשר, המזהה את ההבדלים הנכונים, על בסיס משרה, סוג מועמד וכו'	▪ התהליך עומד בתחרות התזמון מול מתחרים במגזר הפרטי (לדוגמה, 30 יום עד להעסקה לעומת 180 יום במגזר הציבורי) ▪ תהליך יותר ידידותי למועמדים ▪ יותר גמישות ▪ עלות נמוכה יותר
שימוש בעובדים "מן השורה", ולא רק ממח' כוח אדם	▪ ניתן להשתמש בעובדים "מן השורה" מהתחום אליו מיועד המועמד לצורך העברת מצגות גיוס, סינון קורות חיים, קיום ומענה לשאלות של המועמדים	▪ הגברת שביעות הרצון והבנת ההזדמנות בקרב המועמדים ▪ חיזוק האימוץ הארגוני של תהליך הגיוס ▪ שיפור טיפוח המועמדים ושיעור ההסכמה להצעות עבודה

מקור: ניתוח צוות

בתהליך המיון של "עמיתי הבית הלבן" נעשה שימוש בעמיתים לשעבר ובאזרחים על מנת לא לבזבז את הזמן של הסגל הבכיר

1000+ מועמדים

המשרד של עמיתי הבית הלבן מרכז את הבקשות, **ועמיתי הבית הלבן לשעבר מסננים את הבקשות** כדי למצוא את המועמדים עם הפוטנציאל הגבוה

1000

100 מועמדים סופיים אזוריים

8-10 פאנלים אזוריים מראיינים את המועמדים, סבב הראיונות נמשך יממה. **הפאנלים האזוריים מורכבים מאזרחים בכירים מהאזור**

100

30 מועמדים סופיים

"מיון סוף שבוע לאומי" שלושה ימים של **ראיונות עם חברי ועדת הנשיא על עמיתי הבית הלבן**

30

11-19 עמיתי הבית הלבן

11-19

למנגנון "עתודות לישראל" יש רכיבים ברמת המגזר הציבורי כולו, הענף והתכנית הבודדת



על תכניות ההכשרה של תכניות העתודה להכיל מספר רכיבים

	תיאור
היכרות מקיפה עם המערכת הרלבנטית לבוגר	"מדן ועד אילת" - על עמיתי התכנית להתוודע למגוון התחומים והמקומות הרלוונטיים לתחום העיסוק העתידי שלהם, כולל סיורים וביקורים בכלל הגופים השונים, הרצאות של אנשי מקצוע וכד' ראייה אינטרדיסציפלינרית ובין-משרדית לייצר הבנת רוחב של תחום עיסוקם העתידי
העצמה אישית וקבוצתית	חשוב שעמיתי התכנית יעברו מגוון חוויות אשר יאפשרו להם להפוך לרשת מלוכדת שבהמשך תוכל לפעול יחד למען השפעה מערכתית רחבה בד בבד עם פיתוח יכולות, למידה עצמית ועבודה אישית
הכרת מערכות מקבילות בחו"ל	העמיתים ייחשפו למערכות מקבילות בעולם באמצעות סיור השוואתי או לימודים במוסד אקדמי מוביל
היכרות עם תכניות עתודה אחרות	חלק מההכשרה תהיה בשיתוף תכניות עתודה ממערכות אחרות
תכנים מנהיגותיים	יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל ברמת ביצוע גבוהה תוך ירידה לפרטים, עם או בלי הכוונה מלמעלה. יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי ודאות ובמשאבים מוגבלים תוך מחויבות אישית וקבוצתית

מקור: אתר תכנית צוערים לשירות המדינה; ניתוח צוות

דוגמא לדמות הבוגר, כפי שאופיינה באחת מתוכניות העתודה

1	**מחויבות למסלול של תרומה –** קשירת העתיד המקצועי האישי עם העתיד של המדינה
2	**יכולת הובלת שינוי –** הובלת תהליכי פיתוח והתקדמות במישור אישי, קבוצתי וציבורי
3	**מנהיגות והובלה –** יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי ודאות ובמשאבים מוגבלים תוך מחויבות אישית וקבוצתית ויכולת עבודה בקבוצה
4	**תחושת שייכות מקצועית –** Civil-Servant ורצון להיות "שליח ציבור" המחויב לכלל החברה
5	**חזון וחשיבה ארוכת טווח**
6	**חשיבה קונסטרוקטיבית -** קריאת מציאות ופעולה בהתאם, יכולת לבחון משמעותם של דברים על-ידי תנועה מתמדת בין תחומי ידע. תפיסת מציאות במצב מתמיד של השתנות – יכולת הכלת סיטואציות של אי-ודאות לאורך זמן, זריזות מחשבה ומהירות, יצירתיות, שיטתיות וממוקדות
7	**למידה מתמדת, תוך שיפור ובניית ארגז כלים –** מוטיבציה ואמביציה להרחבת הידיעות והתובנות, תוך זיהוי ידע רלבנטי לשימוש במסגרות השונות
8	**ביצועיזם/אקטיביזם –** יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל ברמת ביצוע גבוהה תוך ירידה לפרטים, עם או בלי הכוונה מלמעלה
9	**ראייה מערכתית**
10	**הכרת מבנה המגזר הציבורי והמורכבות שלו**
11	**יוזמה ודוגמא אישית**

מקור: ניתוח צוות

אינטנסיביות ההכשרה משתנה בין תכנית לתכנית

תכנית במשרה מלאה הכוללת תואר אקדמאי

- תואר ראשון
  - חותם (תעודת הוראה)
  - צוערים לשלטון מקומי
  - צוערי "שהם" למשטרה
  - צוערים לתשתיות תחבורה
- תואר שני
  - צוערים לשירות המדינה
  - צוערים לאסטרטגיה ולתכנון אורבני
  - וקסנר

תכנית הכשרה מרוכזת

- מנדל (שנתיים)
- צוערי משרד החוץ (חצי שנה)
- צוערים לסחר חוץ (שלושה חודשים)
- וקסנר (חודש)

תכנית הכשרה במקביל לעבודה או לימודים

- אבני ראשה
- מובילים דיגיטליים
- עמיתי מעוז
- אלכ"א לסגל בכיר
- קריאת כיוון
- המכללה למדינאות
- תואר שני/פוסט דוקטורט
  - וקסנר-
  - ממשק-

חלק חשוב בהכשרה בצוערים לשירות המדינה הוא פרקטיקום במשרדי הממשלה

דוגמה מ"צוערים לשירות המדינה"

שנה	ציר פיתוח אישי וקבוצתי	ציר כלים ניהוליים	פרקטיקום במשרדי הממשלה	נושא	תכנים
שנה א	ציר פיתוח אישי וקבוצתי	ציר כלים ניהוליים		שירות המדינה נושאי הליבה	**תשתיות התוכן** – עונת המבואות **שירות מדינה והציבור** – "בעיני הציבור" **כללי המשחק** – כלים ממשלתיים לשינוי מציאות **מפתחות לשירות המדינה** **היכרות עם מערכות ממשל** – עבודת הממשלה והעשייה הממשלתית, מערכות הרווחה, הבריאות, החינוך, מערכת פיתוח תשתיות, כלכלה ותעסוקה, עולם הסכמי השכר, העולם הפנסיוני, מנגנוני ביקורת ובקרה בממשלה, כנסת, חברות אזרחיות **לחולל שינוי** – **רפורמות והובלת שינויים בשירות המדינה** **יחסי שלטון מרכזי** – שלטון מקומי
שנה ב			פרקטיקום במשרדי הממשלה	מדינה בת קיימא – מנגנונים לצמיחה מכלילה ולצמצום פערים	**החברה בישראל – יחידים, קהילות ומדינה** **ממשקים ויחסי גומלין בין הסקטור הציבורי לפרטי: סקטור עסקי, חברה אזרחית, תקשורת וכו'** **ישראל והעולם היהודי – הקשר האסטרטגי** **מדיניות החוץ והביטחון** **בין ביטחון לאומי לביטון אישי וחוסן חברתי** **מבט השוואתי – סיור לימודי לחו"ל** **מנהיגות מחוללת שינוי – רפורמות והובלת שינויים** **הסביבה האזורית והבינלאומית**

מקור: אתר תכנית צוערים לשירות המדינה

תכנים מנהיגותיים הם חלק חשוב בכל תכנית הכשרה של העתודות

לדוגמה, לפי מודל המנהיגות של ממשלת קווינסלנד באוסטרליה, על המנהיג בשירות הציבורי להיות בעל 5 יכולות:

לקבל בהחלטות אסטרטגיות
- תומך במטרה המשותפת
- חושב אסטרטגי
- מנצל מידע והזדמנויות
- מציג החלטיות, חכמה והיגיון

להשיג יעדים
- מזה ומשתמש במשאבים בתבונה
- משמש ובונה יכולת מקצועי
- מגיב באופן חיובי לשינוי
- לוקח אחריות על הניהול של פרויקטים כדי להשיג תוצאות

ליצור יחסי עבודה פרודוקטיביים
- מפתח יחסים פנימיים וחיצוניים
- מקשיב לאחרים ומבין את הצרכים שלהם
- מעריך חילוקי דעות
- מחלק את הידע שלו ותומך באחרים

להדגים נחישות ויושר
- מציג מקצועיות
- מתמודד עם סיכון ומציג אומץ אישי
- מאמץ ומקדם גישה חיובית ומאוזנת לעבודה
- מדגים מודעות עצמית ומחויות להתפתחות אישית

לתקשר באופן אפקטיבי
- מתקשר באופן ברור
- מקשיב, מבין ומתאים את עצמו לקהל
- מנהל משא ומתן בביטחון

מקור: Queensland Public Sector Capability and Leadership Framework

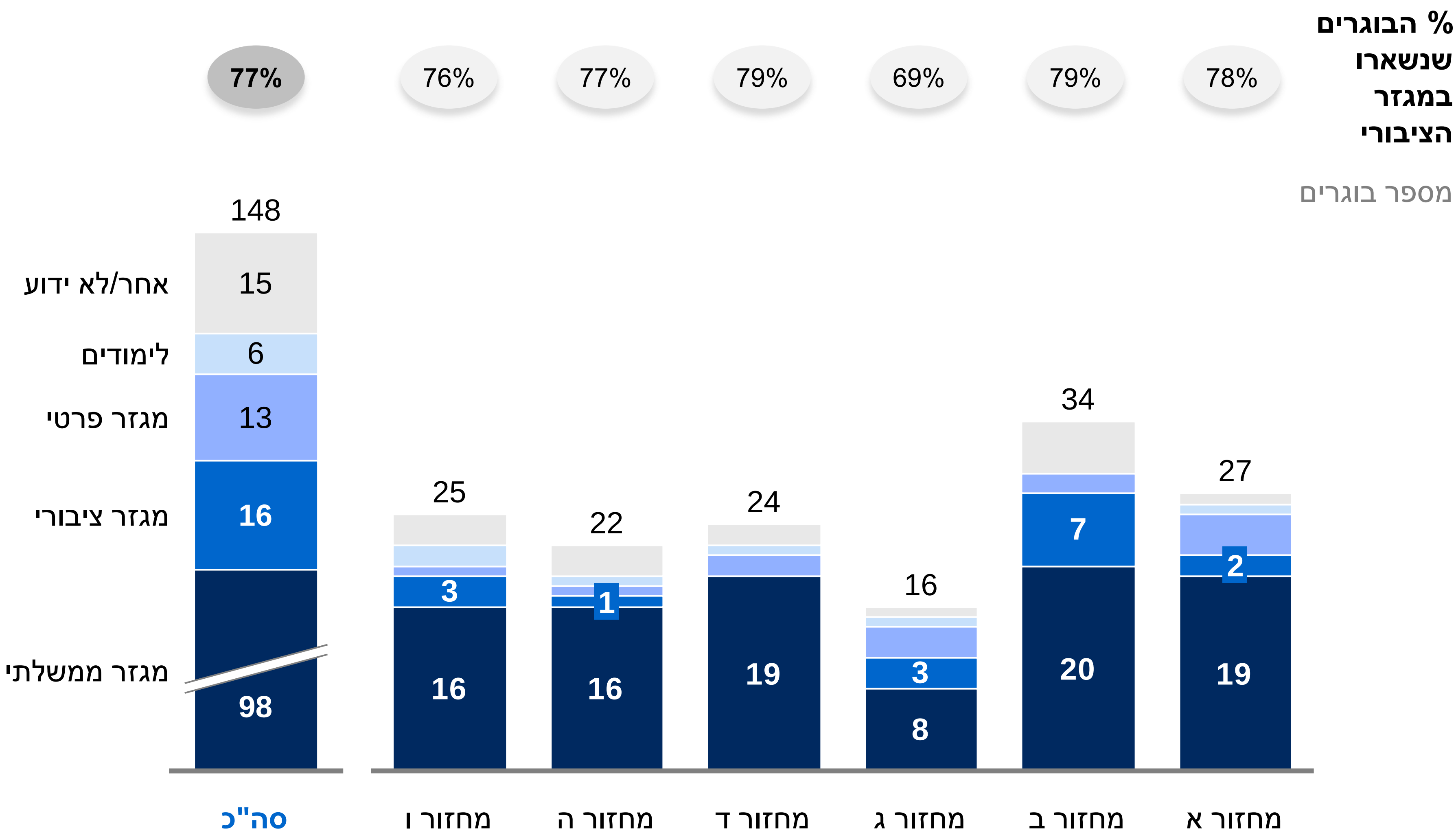
למנגנון "עתודות לישראל" יש רכיבים ברמת המגזר הציבורי כולו, הענף והתכנית הבודדת



1רלוונטי בעיקר לתכניות צוערים. לגבי תכניות לדרגי ביניים או בכירים הדגש יהיה יותר על רישות, ייעוץ קריירה והסרת חסמים

תכנית עתידים לשירות המדינה הצליחה להכניס ולשמר את בוגריה במגזר הציבורי

התפלגות מגזרי עבודה בוגרי תכנית עתידים לשירות המדינה, ינואר 2014



מקור: צוערים לשירות המדינה

תכניות העתודה הוותיקות הבינו שעל מנת לשמור את הצוערים במערכת, יש לייצר מסלול התפתחות ארוך טווח

מאפייני השמה וקידום מיטביים:

- השמה לתפקידים עם אחריות
- השמה ומסלול קידום שונה לתפקידים טכניים
- השמה לתפקידי רוטציה במשרדים שונים
- התאמה אישית של התפקידים
- אופק התפתחות ואפשרות לקידום מהיר
- גורם ייעודי שאחראי על ההשמה וקידום של הצוערים

דוגמה: מסלול הצוערים במנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה

קורס צוערים – 3 חודשים בתנאי פנימייה

התמחות כצוערים במנהל סחר חוץ – 3 שנים, מילוי 1-2 תפקידים

שליחות בחו"ל – כ-4 שנים כנספחים במדינה זרה

ניהול אגף במנהל סחר חוץ – כ-3 שנים

אפשרויות קידום שונות בארץ או בחו"ל

ליווי אישי של הצוערים (קורס צוערים והתמחות כצוערים)

נקודת יציאה ראשונה מהמסלול (לא כל הצוערים ממשיכים לתפקיד נוסף במנהל סחר חוץ) – לאחר השליחות בחו"ל

מקור: ניתוח צוות

תכנית "עתידים לשלטון המקומי" מצליחה לייצר ביקושים גדולים לבוגריה באמצעות מנגנון השמה אפקטיבי

דוגמה: תהליך ההשמה בתכנית עתידים לשלטון מקומי

1. גיבוש "רשימת רשויות להשמה" על ידי משרד הפנים
2. הוצאת קול קורא לרשויות להצעת משרות רלוונטיות
3. ועדה מקצועית בודקת את התאמת ההצעות על בסיס סוג התפקיד והחניכה המוצעים
4. רשויות מאושרות מחויבות לעמוד במספר תנאים בסיסיים
5. נוצר מאגר השמה למשרות מאושרות וראויות עבור בוגרי התכנית
6. ביצוע חיבור סופי בין הרשות המקומית, התפקיד והצוער

יתרונות אופן ההשמה

- יצירת תחרות בין הרשויות על צוערים מחייבת את הרשויות להציע משרות אטרקטיביות וחניכה איכותית
- ריבוי הפניות מאפשר יצירת מאגר אפשרויות השמה גדול יותר, ובהמשך התאמה טובה יותר בהשמת הצוערים
- העלאת המודעות לתכנית הצוערים ולאיכות בוגריה

מקור: ראיונות עם בעלי עניין; ניתוח צוות

ב"מסלול המהיר" של השירות הציבורי בבריטניה ישנה השמה לתקופות קצרות בתפקידים מאתגרים, על מנת לאפשר קידום מהיר לתפקידי ניהול בכיר

תכנית העתודה "המסלול המהיר" של בריטניה

גיוס ומיון

- 23,000 מועמדים
- 800 מתקבלים
  - גיל ממוצע 25
  - 26% בוגרי אוניברסיטת אוקספורד או קיימברידג'

השמה והכשרה

- כניסה בתפקיד "Fast stream higher executive officer"
- שכר £25,000-27,000
- ארבעה תפקידים של שישה חודשים בלפחות שני משרדים
- לאחר מכן, שני תפקידים של כשנה
- לימודים ב- "Chartered Institute of personal development" וב- "Chartered Institute of Management Accountants"
- מנהל כשרון אישי לכל קצין כדי לתמוך ולהדריך אתו
- מנטור מהדרג הבכיר של עובדי הממשלה
- תפיסה של אתגרים חדשים הם הכלי הטוב ביותר לפיתוח מנהיגות

קידום

- הגשת מועמדות לתפקידי מנהלים בכירים
  - דרג "level 7"
  - עליה של חמש דרגות תוך ארבעה שנים
- שכר מעל 43,654 £

מקור: אתרי ממשלה; The Guardian

בשירות המדינה בסינגפור, תהליכי ההשמה והקידום הם חלק אינטגרלי מכל תכנית עתודה

תכנית העתודה לשירות הציבורי של סינגפור

הכשרה

- מלגה ל-4 שנות לימוד לתואר ראשון בתמורה להתחייבות של 6 שנים לשירות הציבורי
- מגוון מלגות, רובן לאוניברסיטאות "Ivy League" או אוקספורד וקיימברידג'
- הכשרה במהלך הקריירה – כל קידום לשלב חדש דורש הכשרה של 6-10 שבועות; השלבים כוללים: שלב ראשון, מנהל חדש, דירקטור (מנהל של מנהלים) ומנהל דירקטורים
- מלגות לתואר שני (MPA/MBA) לאחר 8-10 שנות שירות
- הכשרה מקצועית במהלך התפקיד (on-the-job training) היא החשובה ביותר

השמה

- השמה לתפקידים במשרדים שונים
  - על מנת להעניק להם מגוון רחב של ידע כשהם מגיעים לתפקידים בכירים
- השמה בשיטת שוק
  - המשרדים והקצינים מפרסמים את עצמם בשוק
  - חטיבת השירות הציבורית מחברת בין הקצינים למשרדים ומשבצת אותם לפי בחירתם ככל האפשר
- השמה לתפקידים משמעותיים מההתחלה

קידום

- קידום מהיר
- קידום מבוסס על יכולת ביצוע ופוטנציאל
  - הבנה של הממשלה כי אם לא יקדמו את הקצינים המוכשרים ביותר בזמן הם יעזבו
- "סף פוטנציאל" לשירות המנהלי
  - במידה ופוטנציאל הקידום של הקצין יוערך בפחות מקידום לתפקיד סגן מזכיר עד סוף שנות ה-30, יומלץ לו לעזוב את השירות המנהלי

מקור: ראיונות עם בעלי עניין; אתרי ממשלה; ניתוח צוות

בשירות הציבורי בהולנד יש סוכנות השמה שאחראית על השמתם של 560 עובדי הציבור הבכירים ביותר

- במגזר הציבורי בהולנד יש דגש על תחלופה בתפקידים הבכירים. דבר זה נעשה בשני אמצעים עיקריים: קיצוב קדנציות ל- 5-7 שנים ומנגנון השמה דינמי בין משרדי
- מנגנון ההשמה מנוהל על ידי סוכנות ההשמה של השירות הציבורי במשרד הפנים
  - הסוכנות אחראית על ההשמה של 560 עובדי הציבור הבכירים בהולנד, כאשר המטרה היא לנייד מנהלים בכירים בין משרדים ממשלתיים שונים
  - יש שוק שבו המשרדים הממשלתיים מפרסמים מכרז לתפקיד בכיר ועובדי הציבור הבכירים מגישים מועמדות
  - הסוכנות מפקחת על השוק ומשבצת את עובדי הציבור למשרדים

מקור: ראיונות עם בעלי עניין; אתרי ממשלה; ניתוח צוות

בממשל האמריקאי נבחנה האפשרות לאפשר ניידות עובדים בין משרדים

יתרונות הניידות

משפרת את הביצועים של ארגון בודד והמגזר הציבורי כולו

- מגשימה משימות חוצות ארגונים
- מזרימה רעיונות ופרספקטיבות חדשות לארגון

משפרת את ביצועי הבכירים

- אתגרים חדשים הינם הכלי ההתפתחותי הטוב ביותר
- המשימות החשובות והקשות ביותר יכולות להציג את הוורסטיליות של המנהיג ואת יכולתו להוביל מאמצי שינוי

חסמים לביצוע

ברחבי הממשל

- אין ניהול הון אנושי מרוכז ומובנה

סוכנות/ארגון

- הצטברות של הון אנושי בכיר
- הערכה של ידע מקצועי על פני כישורי מנהיגות
- יכולת גיוס וצירוף לארגון נמוכה משפיעה על מעבר בכירים

הפרט

- בכירים רואים משימות ניידות כעונש, ולא כקידום, פחד מדחיקה לשוליים
- אין סטנדרטים אחידים של סיוע כספי
- לרוב אין גמול על ניידות

ישנם מספר פתרונות אפשריים להרחבת הניידות במגזר הציבורי

- הכנסת ניידות משרה לקריטריון בשירות הציבורי
- בחינת מספר אפשרויות עיצוב לתכניות ניידות
- יצירת תמריצים לניידות בכירים
- ריכוז הניהול של ניידות בכירים
- השקעה בתכניות ניידות לדרג ביניים

מקור: ראיונות עם בעלי עניין; אתרי ממשלה; ניתוח צוות

למנגנון "עתודות לישראל" יש רכיבים ברמת המגזר הציבורי כולו, הענף והתכנית הבודדת



כדי לעזור לבוגרי תכניות עתודה להוביל שינוי צריך להקים רשת בוגרים

פעילויות בוגרים

- סדנאות ומפגשי בוגרים לכל תכניות עתודה
  - סדנאות פעם ברבעון
  - מפגשים חברתיים פעם בחודש
- חונכות של עמיתים הנוכחיים על ידי בוגרים ותיקים
  - שאיפה שהחונכות תימשך גם לאחר ההכשרה
- השתתפות של בוגרי תכניות עתודה בתהליכי מיון וגיוס
  - הבוגרים יהיו נציגים של התכניות
  - הבוגרים יעזרו בסינון קורות חיים
  - הבוגרים יראיינו מועמדים
- מאגר מידע עם פרטי התקשורת של כל הבוגרים

השפעה

- יצירת קבוצה שמתמקדת בהובלת שינוי
- יצירת תרבות של מובילי שינוי
  - הרשות תמנע את הזליגה של הבוגרים לתרבות הבירוקרטית של המגזר הציבורי
- יצירת רשת תמיכה
  - שיפור באחוז הבוגרים שנשארים במגזר הציבורי
- יצירת קבוצה עם טווח ראיה רחב
- יצירת תהליך מיון וגיוס יעיל יותר
- יצירת רשת ידע

מקור: ניתוח צוות

רשת בוגרים היא קבוצה של אנשים שהיו שייכים לאותו ארגון, מתענינים בתחומים דומים ורוצים לשמור על קשר

רשתות בוגרים מוצלחות:

1. מייצרות קשר מוקדם עם הבוגרים
2. מוודאות שהבוגרים גאים להיות חלק מרשת הבוגרים
3. מצוינות על בסיס איכות הבוגרים
4. מוודאות שהבוגרים מיצריים קשרים לאורך כל הרשת
5. מציעות שירותים על בסיס הצרכים של הבוגרים
6. מאזנות שירותים חברתיים ומקצועיים
7. מאזנות את הקשר עם הבוגרים, כדי לא להרתיע אותם
8. עוזרות לבוגרים לאורך הקריירה שלהם
9. מעודדות את הבוגרים לתרום לרשת ולחזק את הקשר
10. מודדות את החיבור של הבוגרים לרשת

דוגמאות של רשתות בוגרים מוצלחות:

THE ASPEN INSTITUTE

STANFORD ALUMNI

HARVARD ALUMNI ASSOCIATION (HAA)

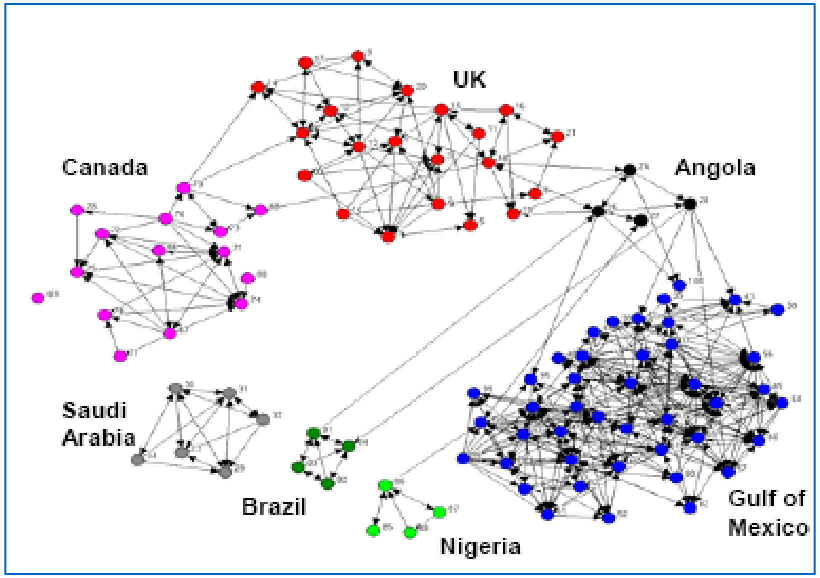
MIT ALUMNI

מקור: ניתוח צוות

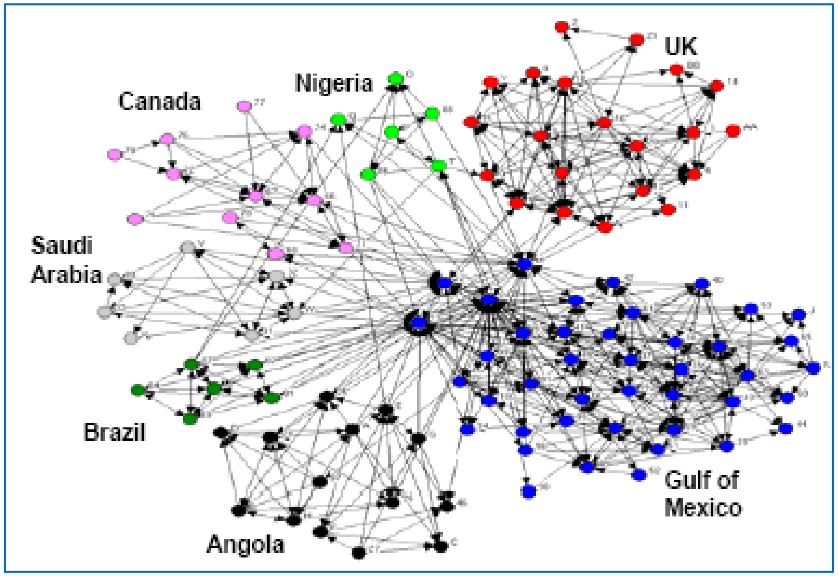
בניית רשתות משפרת את החיבור בין הענפים ואת ההתנהלות שלהם

דוגמה מחברה עסקית

לפני
- אין פלטפורמה לשיתוף פעולה בין אזורי
- עובדים אינן מעורבים בתרבות "חברה אחת"



אחרי
- רמה גבוהה יותר של שיתוף פעולה בין אזורי
- רמה גבוהה יותר של מעורבות ומחויבות עובדים

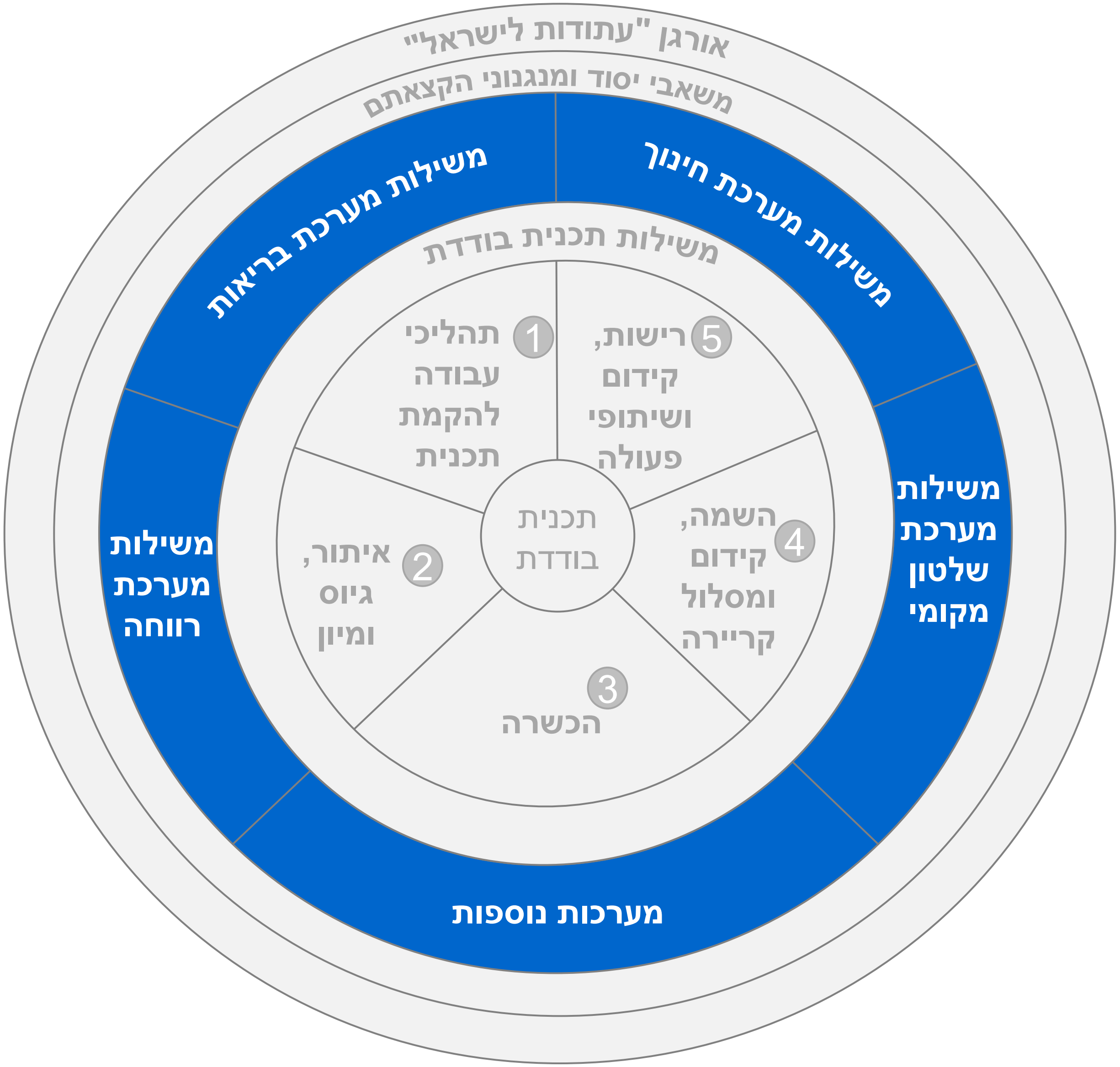


פעולות שהוטמעו
- פיתוח קהילה ארגונית באמצעות פורטל עובדים
- זיהוי מראש של צווארי בקבוק פוטנציאלים והעברת עובדים לפתרון
- גישור בין חסמים נסתרים ברשת ועובדים פריפריאליים
- יצירת מודעות של מומחיות המפוזרת ברשת

השפעה
- מעורבות עצמאית של 8,000 עובדים ב-90 מדינות
- 83% מהעובדים משתמשים בפורטל הקהילתי למציאת מידע, 98% דיווחו שהוא שימושי, שיפור של 48% באיכות השירות וירידה של 24% בתלונות לקוחות
- ערך כספי מתועד של 69 מ' דולר
- 3.2 שעות עבודה נחסכו בשבוע/למשתמש או 10% שיפור בפריון

מקור: Society of Petroleum Engineer “Harnessing the Wisdom of Crowds - Case Study”

למנגנון "עתודות לישראל" יש רכיבים ברמת המגזר הציבורי כולו, הענף והתכנית הבודדת



לכל ענף נדרש וועד מנהל שיוכל להבטיח משילות אפקטיבית על כלל תכניות העתודה בענף בראייה צופת פני עתיד ובהתאמה לתפקידי המטרה

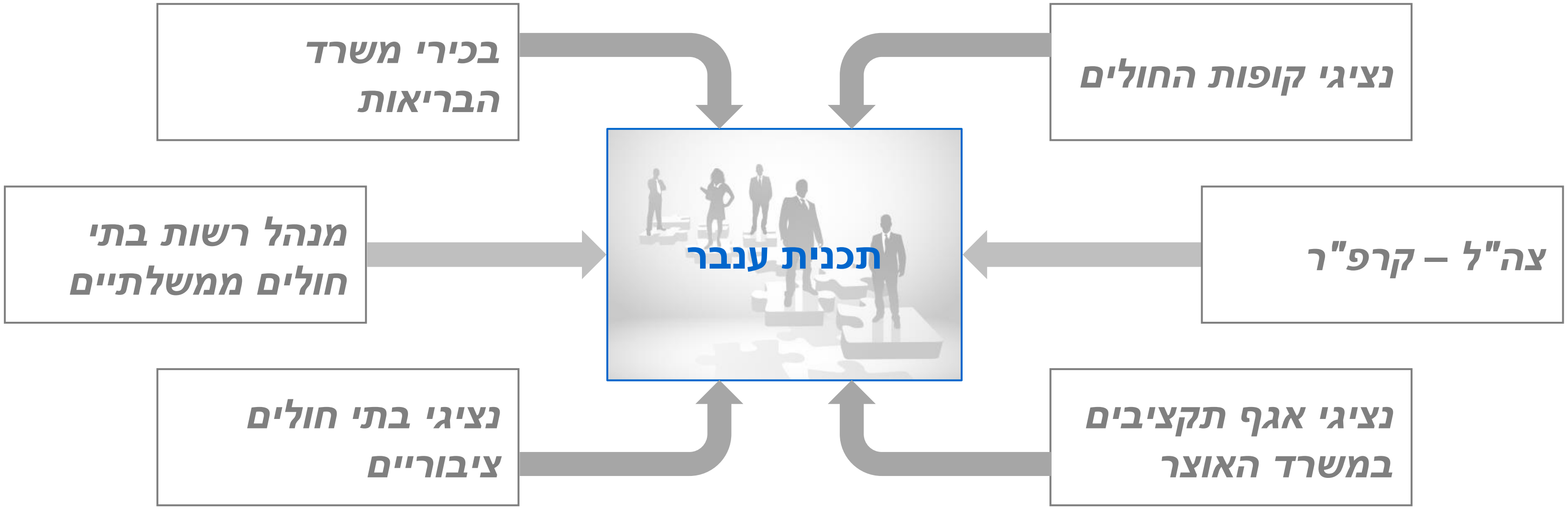
מאפיינים של ועד מנהל שמקיים משילות אפקטיבית:

- שילוב בעלי עניין עם השפעה בתחומים הרלוונטיים לתכנית
- תוכנית עבודה שנתית. תדירות של 4 מפגשים בשנה, עם אג'נדה ברורה, הקבועים מראש בלו"ז
- הוצאת דו"חות אודות סטטוס התכנית וסיכומי דיון
- קבלת עדכונים מסגל ההכשרה
- מחויבות אישית של חברי הועד המנהל

סמכויות הועד המנהל:

- אישור תכניות עבודה ותקציבים שנתיים
- התוויית אסטרטגיית התכנית ומעקב אחרי גיוס והכשרת חניכים
- בניית אסטרטגיית שיבוץ בוגרים בהתאם לצרכי המגזר הציבורי בראייה ארוכת טווח
- סיוע למנהל התכנית במידת הצורך ובקרה עליו

דוגמה: הוועד המנהל בתכנית ענבר



- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- מתודולוגיה
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות
- המלצות רוחביות ראשוניות
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- **הצעדים הבאים**
- נספחים

בשלב הבא הוועדה תגיש את המלצותיה הסופיות ולאחר מכן תחל השקת התכניות הראשונות ועבודת הוועדים המנהלים

מפגש פורום ▲
מפגש וועדה ▲
החלטת ממשלה ▲

	25.1 – 26.4	21.5 – 28.5	2.7 – 9.7	החלטת ממשלה
	4 שבועות	6 שבועות	כחודשיים	כשנה
	אבחון המצב הקיים	*עיצוב מצב רצוי – המלצות ראשוניות*	*עיצוב מצב רצוי – המלצות סופיות וגיבוש דו"ח מסכם*	*השקת תכנית ראשונה ועבודת הוועדים המנהלים של כל מערכת אקולוגית ענפית*
פעילויות	▪ איסוף ועיבוד נתונים אודות כוח האדם במגזר הציבורי בישראל (לרבות שירות מדינה, שלטון מקומי, חברות ממשלתיות, מלכ"רים) ▪ גיבוש תמונת מצב עדכנית אודות תכניות עתודות ההון האנושי הקיימות (ואלו שבתכנון) ושחקנים בזירה: מאפיינים, משאבים, חסמים מבניים, מנגנוני שיתופי פעולה קיימים ▪ ביצוע סקירה בינלאומית אודות תכניות עתודה על בסיס מאגרי המידע והמומחים של מקינזי	▪ גיבוש צוותי עבודה בתחומי החינוך, הרווחה, הבריאות והשלטון המקומי ▪ קיום שלושה מפגשים של כל צוות בנושאים הבאים: – מיפוי המערכת האקולוגית (ארגונים ובעלי עניין) ומיפוי "משרות מטרה" – אבחון הבעיות והאתגרים המרכזיים – אפיון פתרון ראשוני באמצעות תכניות עתודה	▪ פיתוח אתוס השירות הציבורי ▪ המשך מיפוי מערכות אקולוגיות ומשרות מטרה בענפים נוספים ▪ אפיון מנגנון-על עבור "עתודות לישראל" ▪ גיבוש דו"ח מסכם על בסיס המלצות הפורום והגשת הצעה להחלטת ממשלה בנושא "עתודות לישראל" ▪ פרסום הדו"ח להערות הציבור ▪ תכנון עבודת השולחנות העגולים והגדרת המשתתפים ברמת המערכת האקולוגית הענפית	▪ הקמת תכניות העתודה עליהן כבר הוחלט בהחלטת הממשלה ▪ כינוס שולחנות עגולים על מנת להמשיך ולדון בבעיות ובאתגרים של הענף בצורה רחבה יותר, ולהעמיד פתרונות רחבים יותר באמצעות תכניות עתודה נוספות
כלים	▪ ראיונות עם גורמים בשירות הציבורי בישראל, בחו"ל ומומחים בתחום ▪ דו"חות ומסמכים אודות השירות הציבורי ותכניות העתודה הקיימות בישראל ▪ דו"חות למ"ס ▪ מאגרי מידע שונים	▪ סדנאות עבודה עם החברים בפורום "עתודות לישראל" ▪ ניירות עמדה של הציבור ▪ ראיונות עם גורמים בשירות הציבורי בישראל, בחו"ל ומומחים בתחום	▪ מפגשי וועדת עתודות לישראל	▪ פעילות ועדים מנהלים ברמת המערכת האקולוגית הענפית ▪ שולחנות עגולים ▪ החלטות ממשלה נוספות

רשימת נושאים לטיפול בהמשך עבודת הוועדה

1. אתוס השירות הציבורי ושליח הציבור
2. ניתוח תפקידי מטרה בתחומים שלא כוסו עד כה בעיקר: בהון האנושי, הון האדמות, ההון הפיסי והכספי, ההון החברתי והרגולציה
3. מנגנונים להגברת הייצוגיות של חלקי החברה הישראלית בעתודות לישראל עם דגש על: נשים, חרדים, ערבים, אתיופים ואנשים עם מוגבלויות
4. תכנית עבודה לשולחנות עגולים בכלל התחומים לרבות: חינוך, רווחה, בריאות, שלטון מקומי ומשאבי יסוד
5. ערוצי הזנת מצוינות: עמותות רלבנטיות, שנות שירות, מכינות קדם צבאיות, שירות לאומי, קצונה ופיקוד בצה"ל, מכינות לשירות ציבורי וכו'
6. חברות ממשלתיות
7. הגדרת אורגן עתודות לישראל ומנגנוני שיתוף פעולה בין תכניות ושדרוג התחום (מיתוג וכו')
8. תיאום מיטבי עם הרפורמה בשירות המדינה

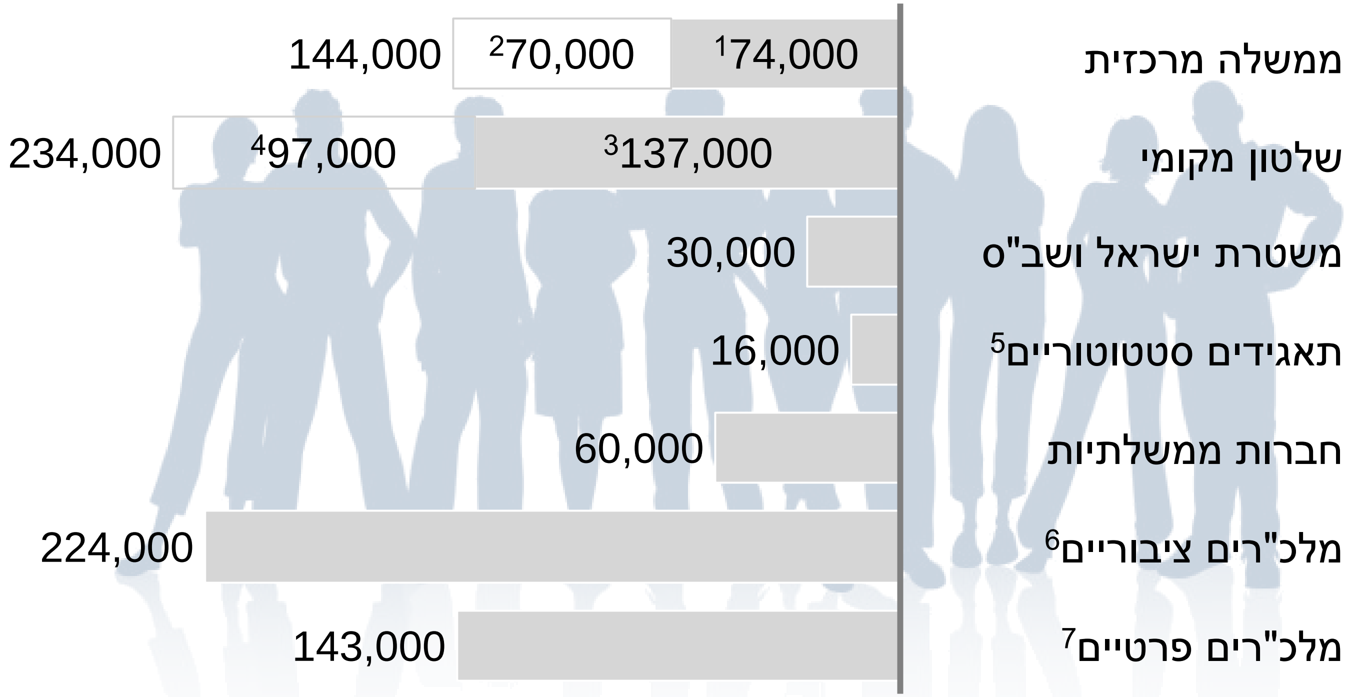
מקור: ניתוח צוות

- מה זה "עתודות לישראל" והנחות יסוד
- מתודולוגיה
- מיפוי מצב קיים: הון אנושי ותכניות העתודה הקיימות במגזר השירותים הציבוריים
- המלצות ראשוניות בחלוקה למערכות ענפיות
- המלצות רוחביות ראשוניות
- כלים להקמת וניהול תכניות עתודה
- הצעדים הבאים
- **נספחים**

- **נספחים**
  - **מיפוי ומצב הון אנושי במגזר השירותים הציבוריים**
  - "תעודות זהות" של תכניות העתודה הקיימות
  - חומרי גיבוי בתחום הרווחה
  - חומר גיבוי בתחום החינוך
  - חומר גיבוי בתחום הבריאות

בהגדרה הרחבה שלו מגזר השירותים הציבוריים בישראל מונה כמיליון איש

מספר אנשים



- הקריטריון להכללה בהגדרה של מגזר השירותים הציבוריים: גופים המשרתים את צרכיו של האזרח
- המספרים בתרשים אינם כוללים את גופי הביטחון: צה"ל, מוסד ושב"כ

כיום לא קיים גוף אחד שמרכז את כלל הנתונים; אי לכך, המיפוי נעשה על סמך הצלבות של מספר מקורות נתונים והוא עשוי להכיל אי דיוקים מסוימים

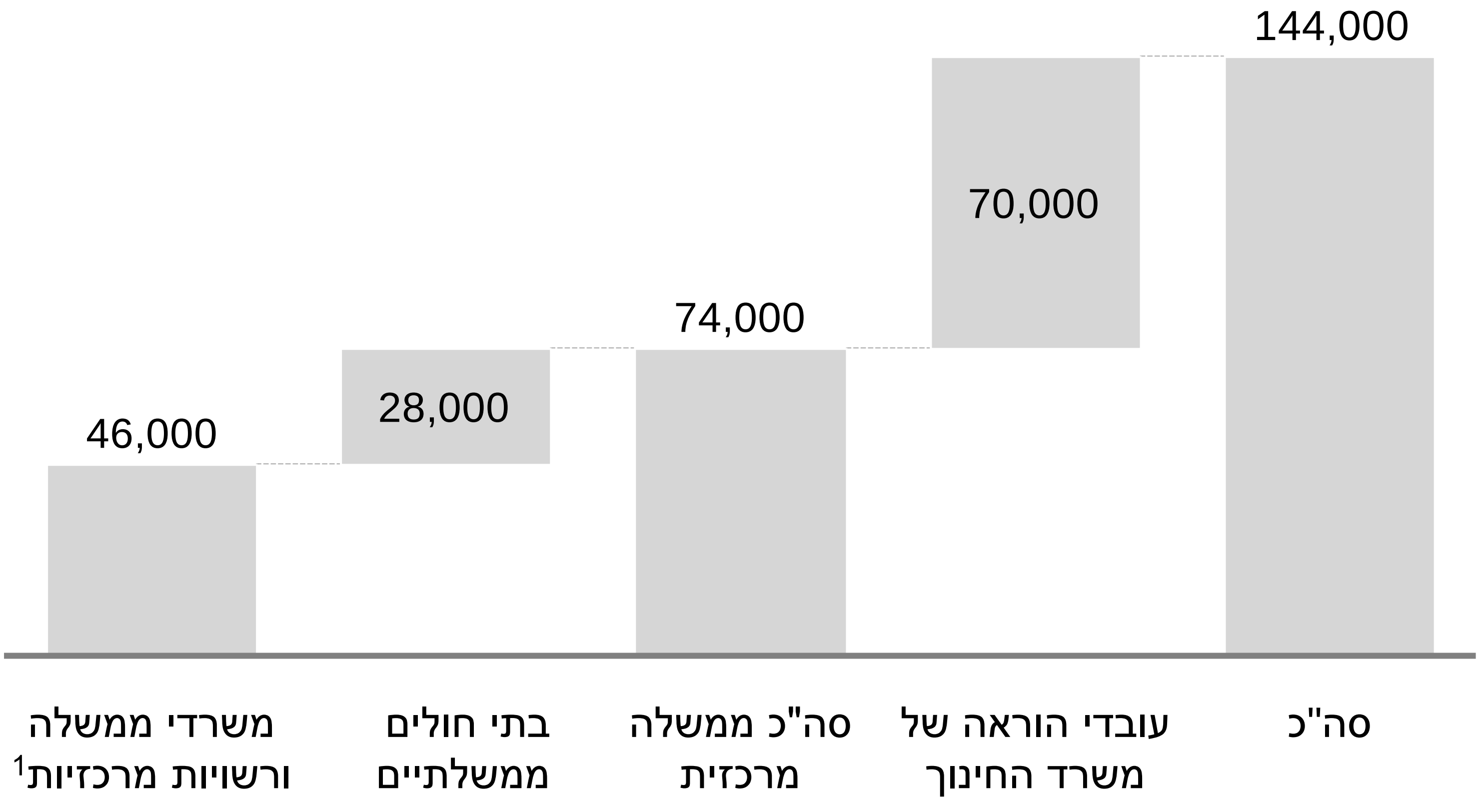
יש לבצע פעולת מיפוי מעמיקה יותר ברמת הענפים והגופים כיוון שמיפוי זה יאפשר תכנון על בסיס מידע

1 משרדי ממשלה, רשויות ובתי חולים ממשלתיים
2 עובדי הוראה של משרד החינוך
3 כולל רשויות מקומיות, חברות עירוניות, איגודי ערים ומועצות דתיות
4 עובדי הוראה תחת הרשויות המקומיות
5 תאגידים כגון: הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים, מכון התקנים, רשות העתיקות, רשות הטבע והגנים, שירות התעסוקה
6 מלכ"רים ציבוריים בתחומי חינוך בריאות רווחה וסיעוד – מוסדות אשר עיקר הוצאותיהם ממומן על ידי המגזר הממשלתי
7 מלכ"רים פרטיים בתחומי חינוך בריאות רווחה וסיעוד – מוסדות אשר עיקר הוצאותיהם אינו ממומן על ידי המגזר הממשלתי

מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה; רשם העמותות; משרד החינוך

ממשלה מרכזית: במשרדי הממשלה וברשויות המרכזיות 46,000 איש ובבתי החולים הממשלתיים עוד 28,000 איש

מספר עובדים בחלוקה לתת מגזר



1 כולל את משרד הביטחון ורשויות כגון רשות המיסים, רשות ההגבלים העסקיים, הרשות להגנת הצרכן, השירות המטאורולוגי ועוד

מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה

עובדי משרדי הממשלה והרשויות המרכזיות מפוצלים בין עשרות גופים שונים

מספר עובדים בחלוקה לגוף

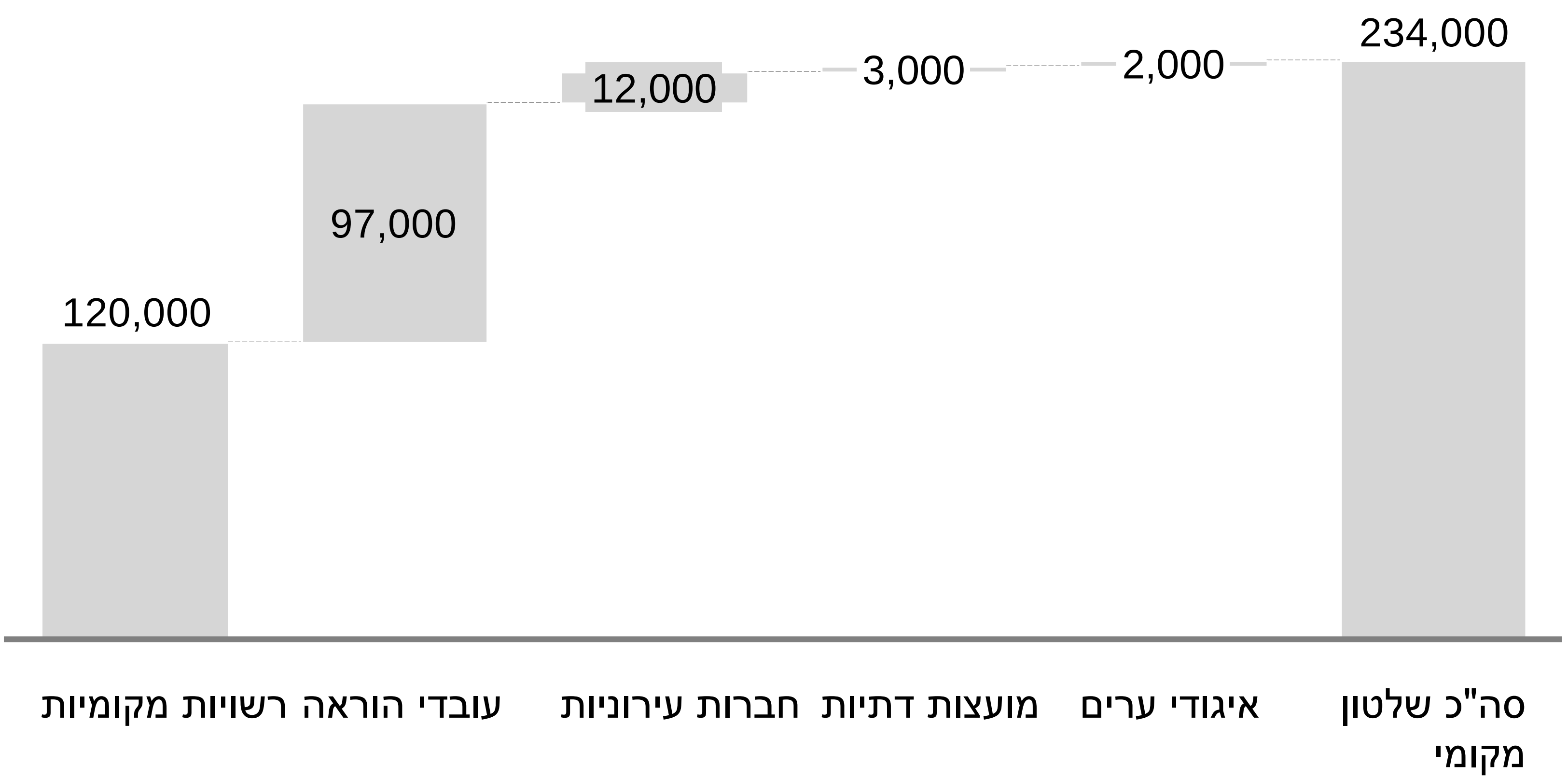
גוף	מספר עובדים
הנהלת בתי המשפט	4,000
משרד המשפטים	3,800
רשות המיסים בישראל -מס הכנסה	3,800
משרד הרווחה והשירותים החברתיים	3,000
הרשות הארצית לכבאות והצלה	2,500
משרד החינוך[1]	2,300
משרד הביטחון	2,300
רשות המסים בישראל -מכס ומע"מ	2,000
רשות האוכלוסין וההגירה	2,000
משרד הכלכלה	1,400
משרד החוץ	1,300
משרד הבריאות	1,100
משרד הפנים	1,100
משרד האוצר	1,100
הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה	1,000
משרד התחבורה והבטיחות בדרכים	900
משרד ראש ממשלה	800
רשות האכיפה והגבייה	800
מינהל המחקר החקלאי	700
משרד הבינוי	600
משרד החקלאות ופיתוח הכפר	600
משרד להגנת הסביבה	600
משרד לקליטת העליה	500
אחר	7,000

1 לא כולל את עובדי ההוראה

מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה

שלטון מקומי: עובדי ההוראה והרשויות המקומיות מהווים כ-90% מהעובדים של השלטון המקומי

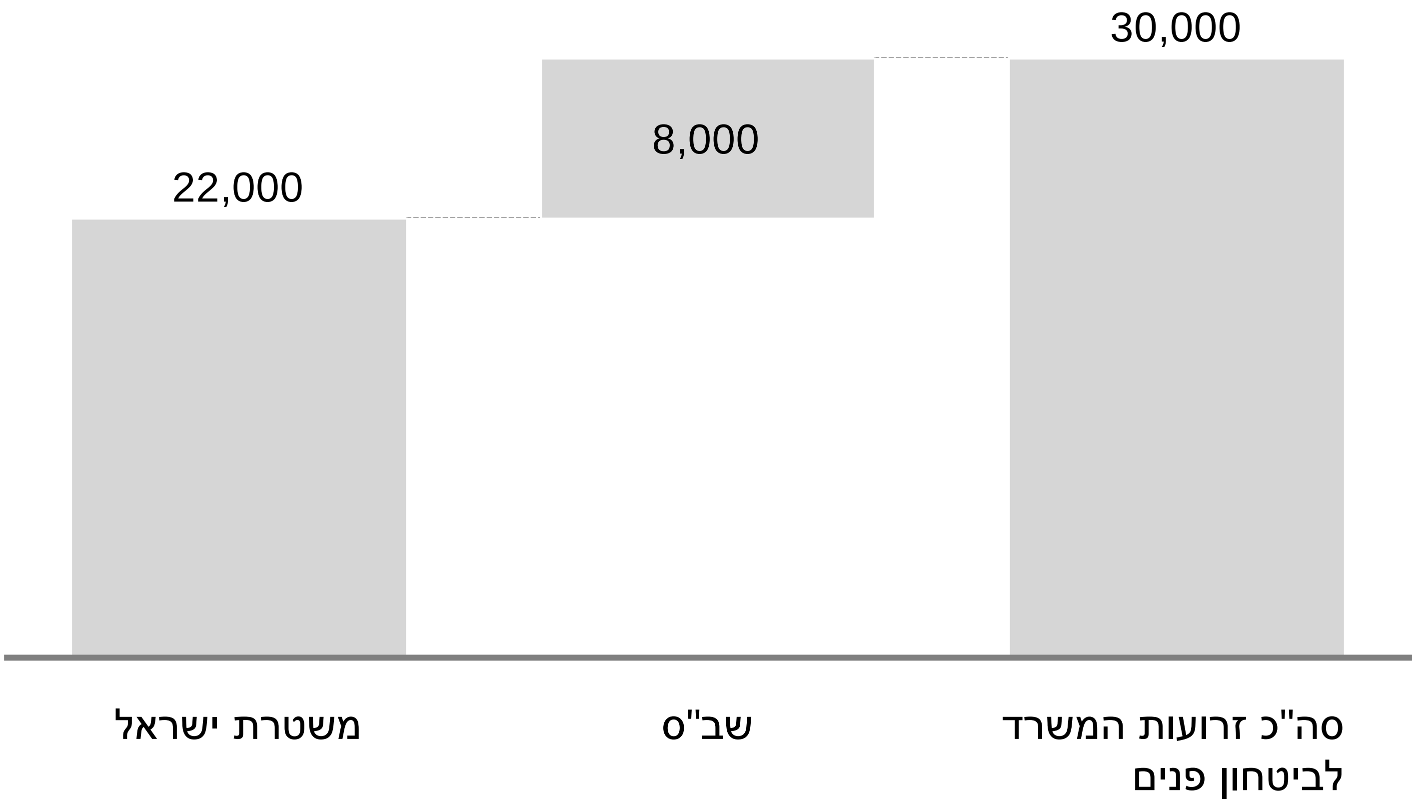
מספר עובדים בחלוקה לתת מגזר



מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה

משטרת ישראל ושב"ס: בזרועות המשרד לביטחון פנים עובדים סה"כ 30,000 איש

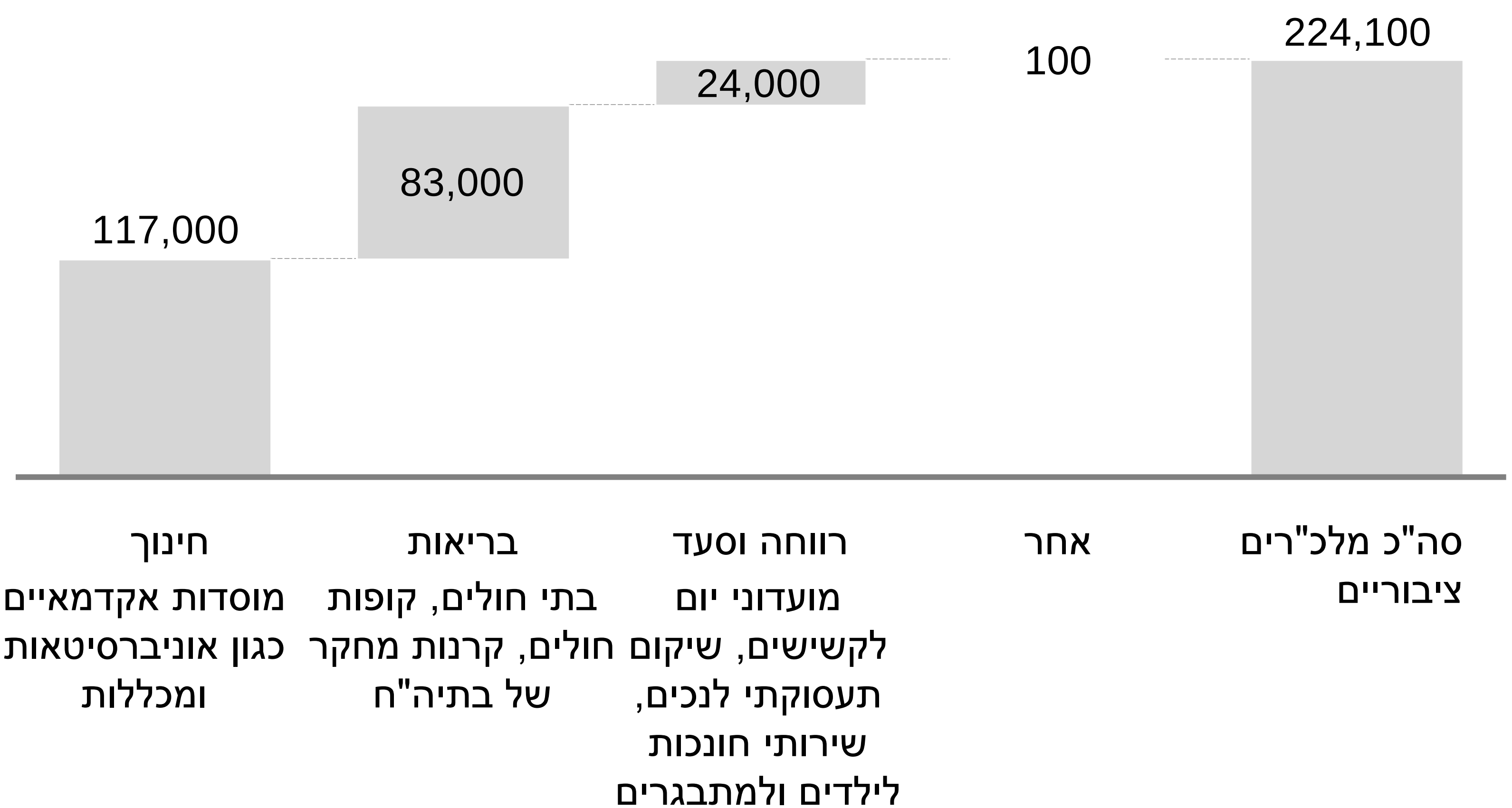
מספר עובדים בחלוקה לתת מגזר



מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה

מלכ"רים ציבוריים: יותר מ-50% מהעובדים במלכ"רים הציבוריים משתייכים לתחום החינוך

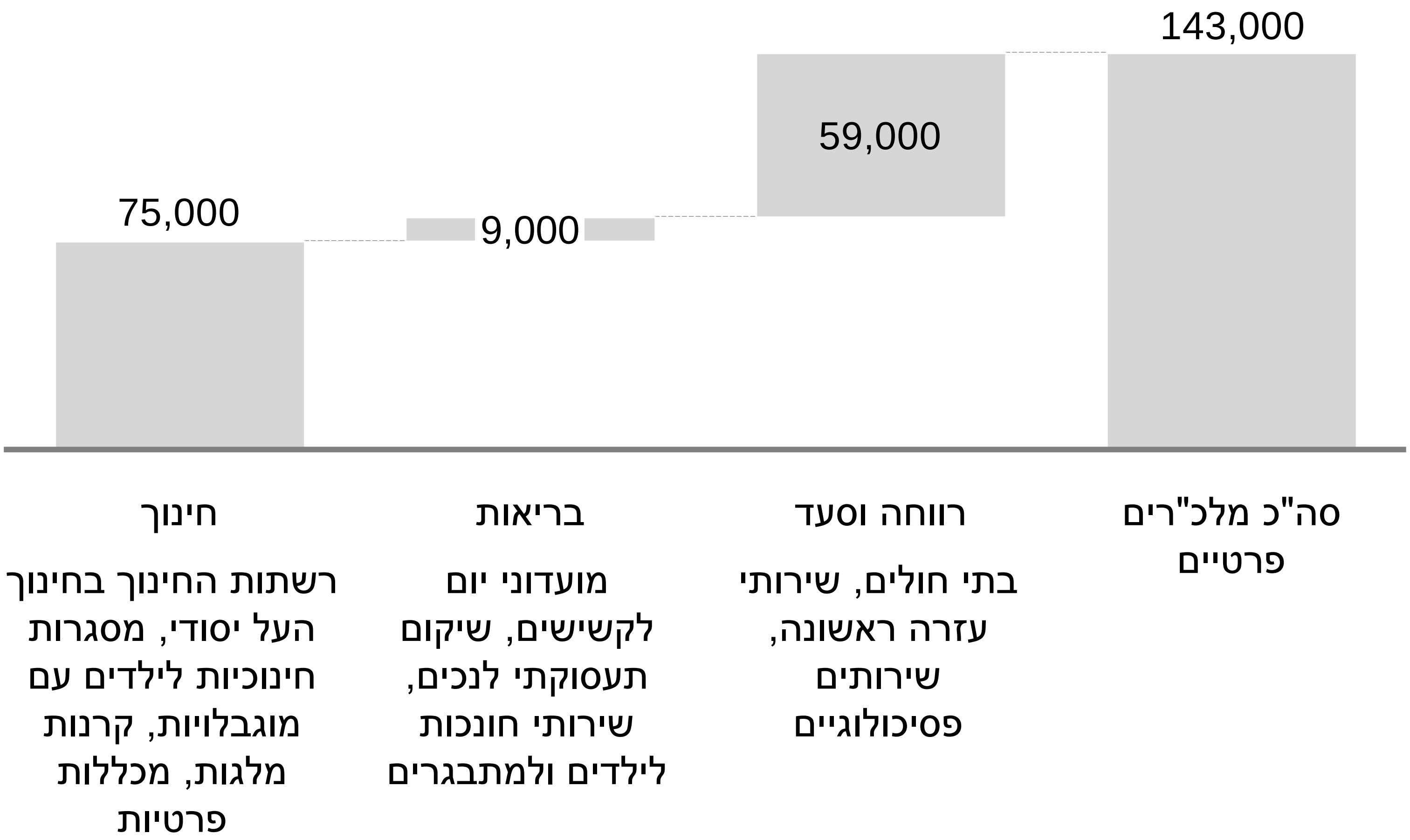
מספר עובדים בחלוקה לתת מגזר



מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה; רשם העמותות

מלכ"רים פרטיים: יותר מ-90% מהמלכ"רים הפרטיים הינם בתחומי החינוך והרווחה

מספר עובדים בחלוקה לתת מגזר



מקור: הלמ"ס, רבעון 1 2015, דו"חות הממונה על השכר; נציבות שירות המדינה; רשם העמותות

לצד הישגים רבים, שירות המדינה בישראל סובל גם מבעיות רבות

מתוך אתר מעש – 10 החסמים שמונעים את התחדשות שירות המדינה:

1	**משרות לא מתפנות**	אחוז הפורשים מהשירות הציבורי הוא נמוך ביותר
2	**אין תנועה לרוחב**	נכון להיום המערכת לא יודעת לנתב עובדים לרוחב המערכת
3	**מכרזים פנימיים**	המגזר הציבורי מחויב להציע כל משרה קודם כל לעובד מאותה יחידה
4	**אין "Reaching Out"**	אין חיפוש ואיתור מועמדים אקטיבי מצד המערכת התואם את דפוסי שוק התעסוקה ומאפייני דור ה-Y. שיטת הגיוס היחידה היא מכרזים – המערכת מפרסמת את המשרה והציבור מגיב
5	**משרות אינן מונגשות היטב**	היצע המשרות בשירות הציבורי מתפזר על פני עשרות אתרים ואינו מכיל מידע אחיד. אתר הנציבות, המרכז את המשרות בשירות המדינה (משרדי ממשלה בלבד), בנוי באופן לא ידידותי ומקשה על חיפוש המשרות
6	**תפיסת תנאי סף מיושנת**	תנאי סף מנוסחים באופן קשיח, צר, מוטה ותק והתמחות, ומשמש ככלי מרכזי לפסילת מועמדים ראויים
7	**נטל טפסים ובירוקרטיה**	תהליך האיתור/ רישום הפורמאלי מחייב ריבוי של טפסים ואישורים מראש, המייצר קושי רב עבור מועמדים
8	**אין מידע על שכר**	מבנה השכר המורכב במגזר הציבורי יצר מצב לפיו למועמדים אין שום מידע על גובה השכר עד לרגע קליטתם בתפקיד
9	**תהליך מיון ארוך**	תהליך המיון הנוכחי המתבסס על שיטת המכרזים, אורך בממוצע זמן ממושך מאוד (9 חודשים בממוצע למכרז חיצוני)
10	**מכרזים "תפורים"**	גם כאשר המועמד שורד את כל החסמים שלעיל – הוא עלול לגלות בסוף כי המשרה "נתפרה" למידותיו של מועמד אחר

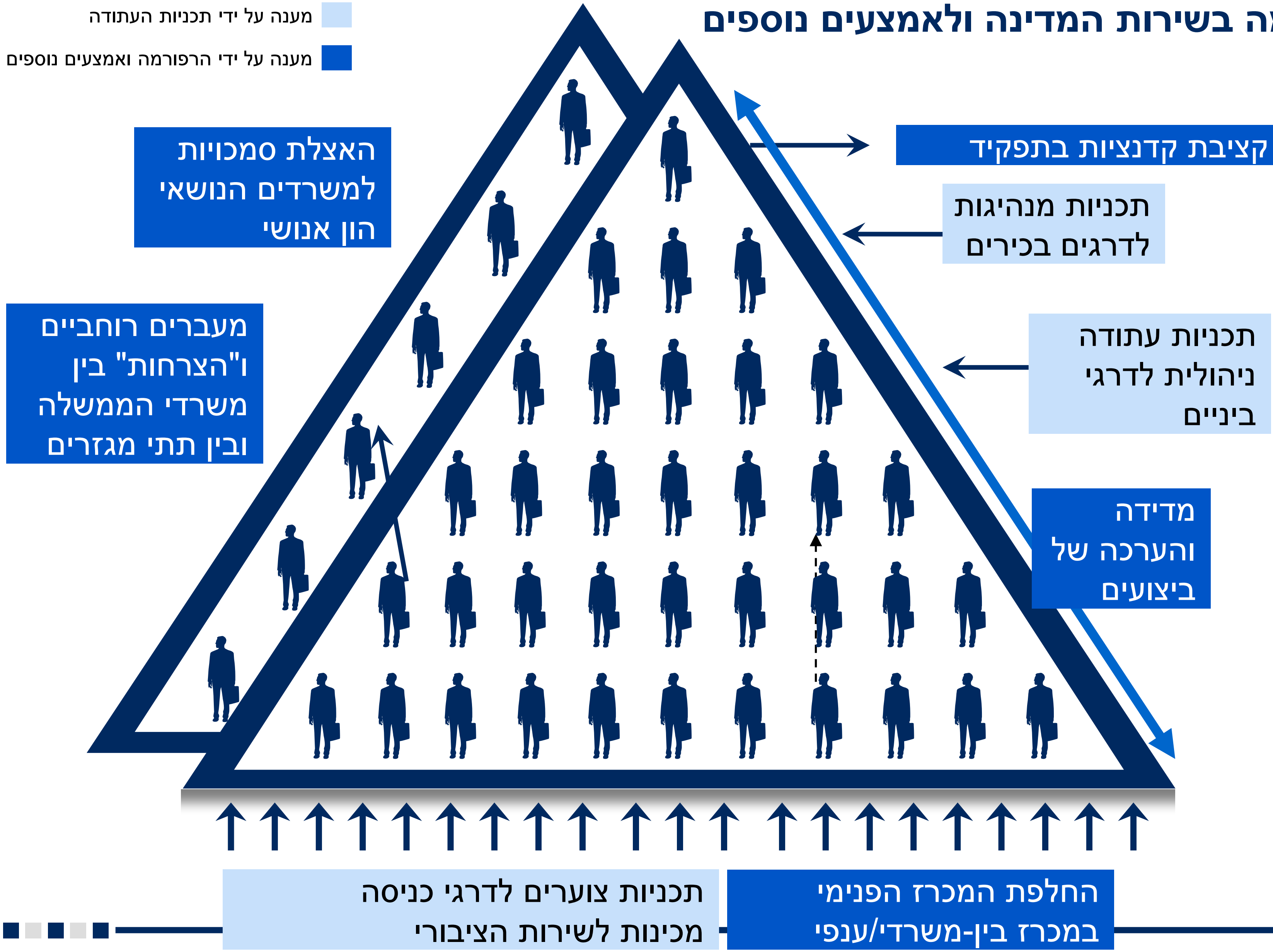
מקור: ניתוח צוות

כמו כן קיימות בעיות ייחודיות בחלקים שונים של המגזר הציבורי

מגזר	תיאור
שלטון מקומי	▪ מבנה מבוזר, קיימים קשרים מוגבלים בין הגופים השונים בשלטון המקומי ▪ קשה לבצע מעבר בין השלטון המקומי לשלטון המרכזי ולהפך ▪ הרפורמה בשירות המדינה אינה כוללת את השלטון המקומי ואין גוף בשלטון המקומי אשר מרכז תהליך דומה
בריאות	▪ קיים קושי בגיוס מנהלים לבתי חולים ▪ מבנה מבוזר ומספר רב של התאגדויות עובדים
חינוך	▪ מספר רב של זרמים שונים במערכת ▪ בעלות מעורבת של משרד החינוך והשלטון המקומי ▪ קיום חינוך ציבורי לצד רשתות וגופים פרטיים
רווחה	▪ מערכת מבוזרת בין גופים שונים רבים ביניהם: משרד הרווחה, ביטוח לאומי, שלטון מקומי, מלכ"רים, חברות פרטיות ועוד
שירות המדינה	▪ קדנציות קצרות יחסית של שרים ומנכ"לי משרדים ▪ לארגוני העובדים משקל רב ולפי כך קיים קושי לנייד ולתגמל עובדים באופן דיפרנציאלי ▪ מרבית התקציב מחושק ▪ יחסי תלות מורכבים בין ממשל מרכזי לעיריות ורשויות מקומיות ומועצות אזוריות

מקור: ניתוח צוות

תכניות העתודה שצמחו בעשור האחרון באו לתת מענה לחלק מהבעיות האלו, בהשלמה לרפורמה בשירות המדינה ולאמצעים נוספים



מקור: ניתוח צוות

- **נספחים**
  - מיפוי ומצב הון אנושי במגזר השירותים הציבוריים
  - **"תעודות זהות" של תכניות העתודה הקיימות**
  - חומרי גיבוי בתחום הרווחה
  - חומר גיבוי בתחום החינוך
  - חומר גיבוי בתחום הבריאות

צוערים לשירות המדינה – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	תכנית מצוינות שתכליתה להכשיר ולקדם עתודה ניהולית מחוללת שינוי בשירות המדינה
מספר המשתתפים לשנה	כ-30 צוערים
פרופיל העמית	בעלי תואר ראשון ושני, מצוינים אקדמית, חברתית ואישית אשר רוצים לשרת את המדינה מתוך משרדי הממשלה (דרגי כניסה וביניים)
בעלים	נציבות שירות המדינה
שנת הקמה	ב-2003 בעמותת עתידים מ- 2010 בנציבות שירות המדינה
סטטוס	מחזור ד' בשלבי גיוס. מחזור א' סיים השמה של 28 בוגרים במשרדי הממשלה (עתידים הכשירו כ-150 צוערים ב-6 שנות פיילוט)
הרכב ועד מנהל	ועד מנהל בראשות נציב שירות מדינה שכולל את ראש אגף תקציבים או נציגו, מנכל משרד ראש הממשלה או נציגו ושלושה נציגי ציבור בעלי רקע רלוונטי

מימון

מדינה 100%

מבנה התכנית

הכשרה	מסלול של 6 שנים הכולל תואר שני במדיניות ציבורית באונ' העברית ותכנית הכשרה מגוונת ואינטנסיבית הכוללת גם תהליכי פיתוח פרט וקבוצה
השמה	לתכנית 50 תקנים תוספתיים ההשמה היא ל- 4 שנים במשרדי הממשלה, מתוכן שנה פרקטיקום

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	כ- 1,600
שיעור נשירה/ הדחה	בין 1-5 מתוך 30

ממדים ייחודיים לתכנית

1. אחריות בלעדית של הממשלה
2. הצוערים מהווים עובדי מדינה לכל דבר מיומם הראשון בתכנית
3. מבנה ארגוני שלם תומך הכשרה
4. לימודי תואר שני במדיניות ציבורית + חטיבה במנהל / ניהול
5. ועד מנהל חזק ומגוון

מקור: ראיון עם עמרי דגן; ניתוח צוות; אתר הארגון

תכנית מנדל למנהיגות בנגב – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה
תכניות הכשרה למנהיגות "מכוונת מקום". מטרתן ליצור קבוצות מנהיגות מקומיות שבהן משתתפים בעלי תפקידים במגזר הציבורי והשלישי, בעלי יכולות ומחויבות לקהילותיהם ולחברה בכלל; שיפעלו על בסיס חזון מקצועי וחברתי. הבוגרים יהיו מעורבים בהובלת תהליכי שינוי לשיפור איכות החיים במקום

מספר המשתתפים לשנה
20 משתתפים

פרופיל העמית
מועמדים בעלי תואר ראשון לפחות, פעילות חברתית חינוכית במגזר המוניציפאלי, השרות הציבורי (חינוך, רווחה) ומגזר שלישי. בעלי מחויבות ותשוקה לקידום המקום

בעלים
מגזר שלישי

שנת הקמה
2004

סטטוס
כ-10 מחזורים

הרכב ועד מנהל
ועדת היגוי עם נציגים בכירים מהרשות המקומית בה נערכת התכנית, אנשי אקדמיה, ארגוני מגזר שלישי, בוגרי תכניות במרכז ומנהלי התכנית

מימון
קרן מנדל ישראל ושותפות חלקית של הרשות המקומית

מבנה התכנית

הכשרה
תכנית בת 450 שעות הנערכת במשך שנתיים על בסיס יום קבוע מלא בשבוע ובנוסף ימי למידה מרוכזים, סיורים, רטריטים

השמה
אין

גיוס ומשתתפים

תהליך גיוס ומיון בשיתוף עם הרשות המקומית וגורמי מפתח בעיר ובמרחב בה תפתח התכנית. נערכת למידת מקום חודשים ארוכים לפני פתיחת התכנית לאיתור מועמדים מתאימים שיעברו מיונים

ממדים ייחודיים לתכנית

1. תהליך מיון קפדני על בסיס מחויבות למקום הגיאוגרפי
2. שילוב בין הפועלים בשני המגזרים במרחב
3. שילוב בין למידה תאורטית ומעשית במטרה לשפר את איכות החיים בעיר ובמרחב
4. תכניות המשך לליווי פעילות הבוגרים בעיר ובמרחב
5. פעילות במגזר היהודי ובמגזר הערבי

מקור: מנדל

תכנית מנדל למנהיגות בצפון – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	תכניות הכשרה למנהיגות "מכוונת מקום". מטרתן ליצור קבוצות מנהיגות מקומיות שבהן משתתפים בעלי תפקידים במגזר הציבורי והשלישי, בעלי יכולות ומחויבות לקהילותיהם ולחברה בכלל; שיפעלו על בסיס חזון מקצועי וחברתי. הבוגרים יהיו מעורבים בהובלת תהליכי שינוי לשיפור איכות החיים במקום
מספר המשתתפים לשנה	20 משתתפים
פרופיל העמית	מועמדים בעלי תואר ראשון לפחות, פעילות חברתית חינוכית במגזר המוניציפאלי, השרות הציבורי (חינוך, רווחה) ומגזר שלישי. בעלי מחויבות ותשוקה לקידום המקום
בעלים	מגזר שלישי
שנת הקמה	2013
סטטוס	2 מחזורים
הרכב ועד מנהל	ועדת היגוי עם נציגים בכירים מהרשות המקומית בה נערכת התכנית, אנשי אקדמיה, ארגוני מגזר שלישי, בוגרי תכניות במרכז ומנהלי התכנית

מימון	קרן מנדל ישראל ושותפות חלקית של הרשות המקומית

מבנה התכנית

הכשרה	תכנית בת 450 שעות הנערכת במשך שנתיים על בסיס יום קבוע מלא בשבוע ובנוסף ימי למידה מרוכזים, סיורים, רטריטים
השמה	אין

גיוס ומשתתפים

תהליך גיוס ומיון בשיתוף עם הרשות המקומית וגורמי מפתח בעיר ובמרחב בה תפתח התכנית. נערכת למידת מקום חודשים ארוכים לפני פתיחת התכנית לאיתור מועמדים מתאימים שיעברו מיונים

ממדים ייחודיים לתכנית

1. תהליך מיון קפדני על בסיס מחויבות למקום הגיאוגרפי
2. שילוב בין הפועלים בשני המגזרים במרחב
3. שילוב בין למידה תאורטית ומעשית במטרה לשפר את איכות החיים בעיר ובמרחב
4. תכניות המשך לליווי פעילות הבוגרים בעיר ובמרחב
5. פעילות במגזר היהודי ובמגזר הערבי

מקור: מנדל

תכנית מעוז – "תעודת זהות"

פרטים כללים

מטרה	איתור, הכשרה, רישות והאצת מנהיגות תלת מגזרית מחוללת שינוי להתמודדות עם אתגרי הליבה של מדינת ישראל
מספר המשתתפים לשנה	32 עמיתים
פרופיל העמית	מועמדים בעלי ניסיון ניהולי משפיע במגזר הציבורי, השלישי או העסקי (דרגי ביניים ובכירים)
בעלים	מגזר שלישי
שנת הקמה	2009
סטטוס	מחזור ו' בגיוס
הרכב ועד מנהל	ועד מנהל בראשות פילנתרופ יהודי, הכולל את המשנה לנציב שירות המדינה לשעבר, אנשי עסקים ויזמים עסקיים וחברתיים

מימון תורמים מחו"ל וקרנות פילנטרופיות

מבנה התכנית

הכשרה	תכנית בת 7 שבועות במצטבר, הפרושים על פני שנה וכוללים: סמינר פתיחה, שבוע קהילות, שבת משותפת, שבוע שלטון מקומי, שבוע שלטון מרכזי, שבועיים בבוסטון כולל בהרווארד ובקהילה היהודית וסמינר סיום
השמה	אין, אך קיימת דרישה שכל עמית יעבוד על פרויקט

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	כ- 450
שיעור נשירה / הדחה	אין

ממדים ייחודיים לתכנית

1. תהליך מיון קפדני ואיכותי
2. תלת מגזריות - עמיתים מגיעים מהמגזר הציבורי, החברתי והפרטי
3. התכנית הגדירה את אתגרי הליבה של המדינה והיא פועלת לאורם
4. מנגנון רישות בוגרים מפותח

מקור: ראיון עם ד"ר יואב הלה; ניתוח צוות; אתר הארגון

צוערים של מנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	הכשרת נספחי כלכלה וסחר מטעם משרד הכלכלה
מספר המשתתפים לשנה	כ-12 משתתפים במחזור, מחזור אחד בשנתיים
פרופיל העמית	בעלי השכלה אקדמית, נסיון תעסוקתי בן מספר שנים, מוטיבציה ושאיפה להתפתח בקריירה בינלאומית
בעלים	משרד הכלכלה
שנת הקמה	שנות ה-60.
סטטוס	כ-20 מחזורים סיימו את התכנית
הרכב ועד מנהל	בניהול אנשי משרד הכלכלה

מימון	משרד הכלכלה

מבנה התכנית

הכשרה	שלושה חודשים הכשרה בתנאי פנימייה וולונטרית
השמה	3 שנים כצוערים במינהל סחר חוץ במשרד הכלכלה, שליחות לחו"ל ל-4 שנים והמשך התקדמות על פי התאמה ורצון אישיים

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	2000
שיעור נשירה / הדחה	בכל קורס יש בממוצע 1-2 שלא יוצאים לשליחות בחו"ל. לאחר החזרה משליחות, 2-3 נוספים לא ממשיכים במשרד.

ממדים ייחודיים לתכנית

1. השמה במסלול התפתחות ארוך טווח המייצר אופק ברור ולצוערים כתלות בביצועיהם
2. ייצור מסלול תומך במהלך ההתמחות הכולל פרויקטים רוחביים נוספים וחשיפה למגוון עובדים ומנהלים

מקור: ראיון עם סמנכ"ל משאבי אנוש במשרד הכלכלה; מנהל פיתוח ההון האנושי במינהל סחר חוץ ומנהל מנהל סחר חוץ במשרד הכלכלה

אבני ראשה: התכנית להכשרה עתודה ניהולית – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	איתור והכשרת מנהלים איכותיים לבתי הספר - זוהי התוכנית לאומית היחידה להכשרת עתודות הניהול בבי"ס
מספר המשתתפים לשנה	כ-220 מורים ובעלי תפקידים בבתי הספר
פרופיל העמית	עובדי הוראה בבתי ספר יסודיים ועל יסודיים, מכל המגזרים, בעלי תואר אקדמי שני וניסיון בהוראה
בעלים	משרד החינוך ויד הנדיב
שנת הקמה	NA
סטטוס	המחזור השמיני של ההכשרה מסיים כעת
הרכב ועד מנהל	שר החינוך יו"ר, מנכ"ל משרד החינוך, מנכ"ל יד הנדיב, יו"ר ארגון המורים, יו"ר הסתדרות המורים, נציגים נוספים מהנהלת משרד החינוך,נציגים נוספים מיד הנדיב, נציגי המנהלים, מנכ"לית הראמ"ה, מנכ"לית מט"ח

מימון

מיזם משותף של משרד החינוך-50% ויד הנדיב- 50% (החל תהליך יציאה מדורגת של יד הנדיב ממימון התכנית)

מבנה התכנית

הכשרה	יום בשבוע לאורך שנה, כ-400 שעות, מתוכם 150 שעות במוסד הקולט
השמה	NA

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	כ-1000 מדי שנה
שיעור נשירה / הדחה	NA

ממדים ייחודיים לתכנית

סיום התכנית אינו מבטיח משרת ניהול; על המועמדים לזכות במכרז, וההכשרה היא אחד מתנאי הסף; כיום כ-35-40% מבוגרי התכנית הופכים למנהלים תוך חמש שנים

מקור: ראיון עם מנכ"לית המכון; ניתוח צוות; אתר הארגון

תכנית חותם – "תעודת זהות"

פרטים כללים

מטרה	יצירת מציאות בה ילדים בפריפריה החברתית והגיאוגרפית של ישראל זוכים לחינוך איכותי ע"י רתימת צעירים איכותיים להוראה
מספר המשתתפים לשנה	114 משתתפים במחזור[1], אחת לשנה
פרופיל העמית	סטודנטים לקראת סיום תואר או צעירים שסיימו תואר ב-4 השנים האחרונות, בעלי רצון להשפיע על מערכת החינוך, לטייב את איכות ההוראה ולאפשר שוויון הזדמנויות בחינוך
בעלים	משרד החינוך
שנת הקמה	2010 (TBC)
סטטוס	המחזור השישי בתהליכי גיוס
הרכב ועד מנהל	סמנכ"ל מנהל מינהל עובדי הוראה ממשרד החינוך, מנכ"לית משרד החינוך לשעבר ונציגים נוספים ממשרד החינוך

מימון	משרד החינוך (75%), ג'וינט (25%)

מבנה התכנית

הכשרה	תכנית בת כ-640 שעות: 400 שעות בתכנית הכשרה בת 5 שבועות, וכ-240 שעות הפרושות על פני שנת העבודה הראשונה
השמה	התחייבות לשנתיים. השמה כמורים באחד מבתי הספר השותפים עם חותם ב-80% משרה בשנה הראשונה להכשרה, ובמשרה מלאה החל מהשנה השניה

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	2700
שיעור נשירה / הדחה	NA

ממדים ייחודיים לתכנית

השמה בקבוצות של 3 עמיתים בכל בי"ס על מנת ליצור כוח חזק ומשפיע במסגרת

1 כמות המשתתפים במחזור גדלה מידי שנה

מקור: ראיון עם יו"ר תכנית חותם; אתר התכנית

תכנית ענבר – "תעודת זהות"

פרטים כללים

מטרה	ייצור דור עתידי של מנהיגות מובילה במערכת הבריאות
מספר המשתתפים לשנה	12 עמיתים
פרופיל העמית	רופאים המעוניינים להשתלב כמנהיגים ומנהלים במערכת הבריאות: קופות החולים, בתי החולים, מטה ויחידות משרד הבריאות וצה"ל
בעלים	משרד הבריאות
שנת הקמה	2015
סטטוס	באמצע תהליך המיון
הרכב ועד מנהל	בכירים במשרד הבריאות, נציגי קופ"ח, בתי חולים ציבוריים, ממשלתיים, נציג קרפ"ר, נציג תכניות הצוערים ונציגי אוצר

מימון	משרד הבריאות, משרד האוצר ומעוז

מבנה התכנית

הכשרה	נדבך אקדמי: MBA עם התמחות במנהל מערכות בריאות נדבך ערכי-מנהיגותי: כולל סיורים, סדנאות ופרק בינלאומי בהרווארד
השמה	התמחות על במנהל רפואי (חלק באמצעות תקני ענבר וחלק בתקנים קיימים) העמיתים מתחייבים לעסוק בתפקידי ניהול רפואי במערכת הבריאות הציבורית במשך לפחות 5 שנים מתום התוכנית;

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	86
שיעור נשירה / הדחה	NA

ממדים ייחודיים לתכנית

1. ועד מנהל הכולל עמיתים ממרבית בעלי העניין במערכת הבריאות
2. התכנית כפופה כיוון ישירות למנכ"ל משרד הבריאות
3. מסלול מיון כפול: קול קורא+ מועמדים מומלצים ע"י מנהלים בכירים במערכת.

מקור: ראיון עם ענבל לזרוביץ'; ניתוח צוות; אתר הארגון

וקסנר Fellowship Program – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	חיזוק המנהיגות במגזר הציבורי בישראל באמצעות מתן הכשרה בניהול ציבורי ופיתוח מנהיגות לדרגי ביניים
מספר המשתתפים לשנה	8-10 בשנה
פרופיל העמית	מנהלים בדרגי ביניים בשירות הציבורי בישראל
בעלים	קרן וקסנר
שנת הקמה	1988
סטטוס	התכנית נמצאת במחזור ה-27 שלה
הרכב ועד מנהל	נציגי קרן וקסנר

מימון

מימון מלא של קרן וקסנר

מבנה התכנית

הכשרה	תואר שני במנהל ציבורי בהרווארד קנדי סקול בשילוב סמינרים ותכנים השזורים במהלך שנת ההכשרה
השמה	NA

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	NA
שיעור נשירה / החדה	NA

ממדים ייחודיים לתכנית

לקרן וקסנר, המממנת את התכנית במלואה, מנדט מלא לניהול כל האספקטים של התכנית, אך התכנית מתבצעת בשיתוף עם נציבות שירות המדינה ועם צה״ל

מקור: ראיון עם מנכ"ל וסמנכ"לית קרן וקסנר; ניתוח צוות; אתר הקרן

וקסנר Senior Leadership Program – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	חיזוק המנהיגות במגזר הציבורי בישראל באמצעות מתן הכשרה בניהול ציבורי ופיתוח מנהיגות לדרגים בכירים
מספר המשתתפים לשנה	כ-40בשנה
פרופיל העמית	מנהלים בכירים בשירות הציבורי בישראל
בעלים	קרן וקסנר
שנת הקמה	2014
סטטוס	מחזור ראשון
הרכב ועד מנהל	נציגי קרן וקסנר

מימון

מימון מלא של קרן וקסנר

מבנה התכנית

הכשרה	ארבעה שבועות בהרווארד קנדי סקול בשילוב שבועיים נוספים של סמינרים ותכנים בארץ
השמה	NA

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	NA
שיעור נשירה / הדחה	NA

ממדים ייחודיים לתכנית

לקרן וקסנר, המממנת את התכנית במלואה, מנדט מלא לניהול כל האספקטים של התכנית, אך התכנית מתבצעת בשיתוף עם נציבות שירות המדינה ועם צה״ל

מקור: ראיון עם מנכ"ל וסמנכ"לית קרן וקסנר; ניתוח צוות; אתר הקרן

תכנית עתידים צוערים לשלטון מקומי דרום – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	מתן מענה לצרכים שונים ברשויות המקומיות, ובמרכזן הצורך בטיפוח מנהיגות מקצועית ברשויות המקומיות
מספר המשתתפים לשנה	כ-25 צוערים בשנה
פרופיל העמית	סטודנטים לתואר ראשון בעלי רצון להשתלב ברשויות המקומיות הפריפריאליות
בעלים	עתידים ומשרד הפנים
שנת הקמה	2011
סטטוס	מחזור 5 בשלבי גיוס. מחזור ראשון של 20 בוגרים הושם ברחבי השלטון המקומי
הרכב ועד מנהל	ועדת היגוי בראשות ראש מנהל שלטון מקומי שכוללת נציג אגף תקציבים, נציג מרכז שלטון מקומי, נציגי האקדמיה, נציג מפעל פיס ונציגי ציבור

מימון

המימון השמות: 50% ממשרד הפנים ו50% מהאוצר. מימון הכשרות: 50% מעתידים (שמגייסים תורמים כגון מפעל הפיס) והיתרה ממשרד הפנים והאוצר

מבנה התכנית

הכשרה	תואר ראשון במגוון חוגים במדעי הרוח וחברה עם חטיבה במדיניות ציבורית עם דגש על שלטון מקומי באוניברסיטת באר שבע. תכנית הכשרה חוץ אקדמית שאורכה כיום בשבוע וכוללת לימוד מעמיק של עבודת השלטון המקומי ויחסיו עם השלטון המרכזי ופיתוח ציר אישי וקבוצתי. פרקטיקום משנה שניה- שלטון מרכזי ועיקרו בשלטון מקומי
השמה	4 שנים בשלטון המקומי הפריפריאלי. הרשויות המקומיות מקבלת את הצוער בסבסוד הולך ויורד ל-3 שנים ומימון מלא של הרשות בשנה הרביעית

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	9-10 מועמדים לכל מקום בתכנית
שיעור נשירה/ הדחה	10%

ממדים ייחודיים לתכנית

מנגנון השמה אשר עובד בשיטת הקול קורא – הרשויות מגישות בקשות לצוערים ונדרשות לעמוד בתנאי סף. המנגנון יותר תחרות קונסטרוקטיבית בין הרשויות, כולל כלפי אלו שלא קיבלו צוער

מקור: ראיונות עם ראשי התכנית; ניתוח צוות; אתר הארגון

תכנית עתידים צוערים לשלטון מקומי צפון – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	מתן מענה לצרכים שונים ברשויות המקומיות, ובמרכזן הצורך בטיפוח מנהיגות מקצועית ברשויות המקומיות
מספר המשתתפים לשנה	כ-25 צוערים בשנה
פרופיל העמית	בוגרי תואר ראשון בעלי רצון להשתלב ברשויות המקומיות הפריפריאליות
בעלים	עתידים ומשרד הפנים
שנת הקמה	2013
סטטוס	מחזור 3 בשלבי גיוס
הרכב ועד מנהל	אותא ועדת היגוי של התוכנית של הדרום

מימון

המימון השמות: 50% ממשרד הפנים ו50% מהאוצר.
מימון הכשרות: 50% מעתידים (שמגייסים תורמים כגון מפעל הפיס) והיתרה ממשרד הפנים והאוצר

מבנה התכנית

הכשרה	תואר שני למדיניות ציבורית עם דגש על שלטון מקומי בצפון באוניברסיטת חיפה (יום בשבוע) תכנית הכשרה חוץ אקדמית שאורכה כיום בשבוע וכוללת לימוד מעמיק של עבודת השלטון המקומי ויחסיו עם השלטון המרכזי ופיתוח ציר אישי וקבוצתי; בנוסף קיים פרקטיקום של יום נוסף בשבוע
השמה	4 שנים בשלטון המקומי הפריפריאלי. הרשויות המקומיות מקבלות את הצוער בסבסוד הולך ויורד ל-3שנים ומימון מלא בשנה הרביעית

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	10 מועמדים לכל מקום בתכנית...
שיעור נשירה/ הדחה	10%

ממדים ייחודיים לתכנית

1. התכנית מנסה לפנות למגזר הערבי ואמורים להיות ב-50% מהמגזר
2. מנגנון השמה אשר עובד בשיטת הקול קורא – הרשויות מגישות בקשות לצוערים ונדרשות לעמוד בתנאי סף. המנגנון יוצר תחרות קונסטרוקטיבית בין הרשויות, כולל כלפי אלו שלא קיבלו צוער

מקור: ראיונות עם ראשי התכנית; אתר הארגון; ניתוח צוות

תכנית עתידים צוערים לאסטרטגיה ותכנון אורבני – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	מתן מענה לצרכים בתחומי התכנון המקומיות כפועל יוצא מרפורמת התכנון
מספר המשתתפים לשנה	כ-25 צוערים בשנה. המחזור הראשון מונה 13 צוערים.
פרופיל העמית	בוגרי תואר ראשון בעלי רצון להשתלב בתחומי התכנון העירוני
בעלים	תכנית של מנהל התכנון ואגף תקציבים במסגרת מיזם משותף עם עתידים, ע"מ לחזק את וועדות התכנון המקומיות
שנת הקמה	2014
סטטוס	מחזור 2 בגיוס
הרכב ועד מנהל	אותה ועדת היגוי של תוכנית הצוערים של השלטון המקומי בתוספת של אנשי מנהל התכנון

מימון	המימון השמות: 50% ממשרד הפנים ו50% מהאוצר. מימון הכשרות: 50% מעתידים (שמגייסים תורמים כגון מפעל הפיס) והיתרה ממשרד הפנים והאוצר

מבנה התכנית

הכשרה	תואר שני בתכנון ערים ואזורים בטכניון (יומיים בשבוע) תוכנית הכשרה חוץ אקדמית שאורכה כיום בשבוע ויום פרקטיקום בשבוע
השמה	4 שנים בוועדות התכנון בשלטון המקומי הפריפריאלי. לתוכנית כ 75 תקנים בסך הכול ל3 מחזורים

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	5 מועמדים לכל מקום בתכנית
שיעור נשירה / הדחה	10%

ממדים ייחודיים לתכנית – בימים אלה מגובשת רשימת הרשויות אליה יישלח הקול קורא בשנה הבאה, להשמת המחזור הראשון

מקור: ראיונות עם ראשי התכנית; אתר הארגון; ניתוח צוות

תכנית אלכ"א לסגל בכיר – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	סיוע לבכירים לעצב ולממש מדיניות בסביבה מורכבת. זאת מתוך הבנה כי לסגל הבכיר שברות המדינה חשיבות עליונה בעיצוב ומימוש מדיניות ציבורית בישראל (הדרג ממוקם בין הפוליטי למקצועי ונושא באחריות ציבורית רחבה)
מספר המשתתפים לשנה	30 משתתפים במחזור, מחזור אחת לשנה וחצי
פרופיל העמית	דרג הניהולי הבכיר של משרדי הממשלה, היינו – משנים למנכ"לים, סמנכ"לים, מנהלי אגפים ומחוזות ומנהלי בתי חולים ממשלתיים,
בעלים	נציבות שירות המדינה
שנת הקמה	1987
סטטוס	הושלם מחזור כ"ב
הרכב ועד מנהל	נציגים מנציבות שירות המדינה ומהג'וינט

מימון

מימון משותף של הממשלה (75%) ושל הג'וינט (25%%)

מבנה התכנית

הכשרה	▪ 400 שעות לימוד המתפרסות על פני שנה וחצי
השמה	NA

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	NA
שיעור נשירה / הדחה	NA

מקור: ראיון עם ראש תחום חברה אזרחית ומנכ"ל אלכא; אתר התכנית

תכנית מובילים דיגיטליים – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	הכשרת מובילי שינוי שיקדמו חדשנות דיגיטלית במגזר הציבורי וישפרו תהליכים וממשקים עם האזרח באמצעות טכנולוגיה
מספר המשתתפים לשנה	מחזור ראשון - 38 משתתפים; בטווח הארוך 70-80
פרופיל העמית	בכירים ודרגי ביניים אשר יכולים להוביל שינויים ארגוניים (מרביתם ביצעו תפקיד ניהולי משמעותי), בעלי יכולת לרתימת ממונים, עמיתים וכפיפים
בעלים	משרד ראש הממשלה
שנת הקמה	2015
סטטוס	המחזור הראשון עומד להתחיל את הכשרתו
הרכב ועד מנהל	נציגים מטעם ישראל דיגיטלית, משרד רה"מ, רשות התקשוב הממשלתית, אלכ"א ונציבות שירות המדינה

מימון	מיזם משותף 75% משרד רה"מ, 25% אלכ"א

מבנה התכנית

הכשרה	תכנית בת 200-250 שעות, מתוכם שבוע בהרווארד
השמה	NA

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	כ-160
שיעור נשירה / הדחה	NA

ממדים ייחודיים לתכנית

שילוב גורמים מהמגזר העסקי והחברתי בתכנית

מקור: ראיון עם אורי הרמן; אתר נציבות שירות המדינה; ניתוח צוות

תכנית עתודה צוערי שהם למשטרה – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	איתור, גיוס והכשרה של כוח אדם איכותי ואקדמאי שברוב המקרים לא יפנה למשטרה לתפקידי קצונה במסגרת הסיור והחקירות של המשטרה
מספר המשתתפים לשנה	גיוס כ-20 צוערים בשנה (עד כה גויסו 7- 8 צוערים במחזור)
פרופיל העמית	סטודנטים לשנה ראשונה בתואר ראשון
בעלים	משטרת ישראל
שנת הקמה	2013
סטטוס	מחזור 3 בשלבי גיוס
הרכב ועד מנהל	אין ועדת היגוי
מימון	המימון מגיע מהמשרד לביטחון פנים והאוצר

מבנה התכנית

הכשרה

- תואר ראשון בכל האוניברסיטאות בארץ, החל מהשנה השנייה ללימודים (לא מדובר בתואר מלא - ההצטרפות היא במהלך התואר)
- הכשרה ראשונית - חודש בתנאי פנימייה - קורס שוטרים בסיסי
- שנה ראשונה - שתי משמרות בשבוע במהלך שנת הלימודים עם חונך ותיק
- הכשרה מקצועית של כיומיים בחודש
- הכשרה מקצועית נוספת של חודש בין שנות הלימוד
- לאחר התואר - מעבר לחמישה ימי עבודה בשבוע תוך חפיפה של קצין במשך שנה
- קורס קצינים בתנאי פנימייה במשך 7 חודשים

השמה הצוער מתחייב ל 5 שנים למשטרה לאחר סיום קורס קצינים.

גיוס ומשתתפים

מספר פונים כ-400 מועמדים

שיעור נשירה הדחה N/A

ממדים ייחודיים לתכנית

כיום אין מספיק פונים מתאימים אשר עוברים את תהליך המיון בהצלחה

מקור: ראיונות עם ראשי התכנית; אתר הארגון; ניתוח צוות

תכנית ממשק – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה
גיבוש מנהיגות צעירה של בוגרי אקדמיה המוכשרים לפעול באופן אפקטיבי במגזר הציבורי במטרה להיטיב את קבלת ההחלטות בתחומי הסביבה בישראל ולקדם את הדו-שיח בין הקהילה המדעית ובין קובעי המדיניות הציבורית בישראל

מספר המשתתפים לשנה
עד 12 משתתפים בשנה

פרופיל העמית
אקדמאים בעלי PhD

בעלים
האגודה הישראלית לאקולוגיה ולמדעי הסביבה. מיזם משותף עם המשרד להגנת הסביבה

שנת הקמה
2011

סטטוס
מחזור רביעי פעיל בממשלה. תהליכי מיון וגיוס המחזור החמישי

הרכב ועד מנהל
ועדת ההיגוי נמצאת כעת בריענון ההרכב שלה, אך כוללת גורמים הן ממשרדים ממשלתיים לשעבר וכן אנשי אקדמיה. לאגודה יש ועד מנהל פעיל.

מימון

50% : המשרד להגנת הסביבה מאגם את הכסף ממשרדי הממשלה המשתתפים.
50%: קרנות פילנטרופיות והאוניברסיטאות.

מבנה התכנית

הכשרה
התכנית כוללת פעילות של ארבעה ימים בשבוע בצמוד למנטור בכיר במשרד ממשלתי (10 משרדים שונים) ויום נוסף בתכנית הכשרה משותפת לכל העמיתים

השמה
כיום לא קיים מעבר לשנה הראשונה - באפשרות העמיתים לפנות למכרזים פומביים בלבד (9 מתוך 24 בוגרים מועסקים במשרה תקנית)

גיוס ומשתתפים

מספר פונים
כ-100

שיעור נשירה / הדחה
N/A

ממדים ייחודיים לתכנית

העמיתים הם מלגאים של האגודה הישראלית לאקולוגיה. הם מגויסים למערכת כמתנדבים, דבר הגורם לקשיים רבים

מקור: ראיונות עם ראשי התכנית; אתר הארגון; ניתוח צוות

עתודה ניהולית לרשות המיסים – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	הכשרת עתודה ניהולית לרשות המיסים ומניעת מעבר של עובדים מצטיינים למגזר הפרטי (תכנית בבניה)
מספר המשתתפים לשנה	כ-30 משתתפים במחזור, 1-2 מחזורים בשנה
פרופיל העמית	מפקחים, רכזים, מעריכים ומבקרים מובילים ברשות המיסים (ותק של 6-10 שנים במערכת)
בעלים	רשות המיסים
שנת הקמה	2015
סטטוס	התכנית ממתינה להקמת הממשלה על מנת לקבל אישור תקציבי
הרכב ועד מנהל	מנהל רשות המיסים, סמנכ"ל בכיר מנהל ומשאבי אנוש, נציג רה"מ, נציג הציבור, אג"ת ונציבות

מימון

רשות המיסים (TBC)

מבנה התכנית

הכשרה	תכנית בת כ-400 שעות, הכוללת אלמנטים של פיתוח מקצועי, פיתוח אישי וקבוצתי וכן פיתוח בינלאומי
השמה	התחייבות הצוערים ל-4 שנים במערכת; התכנית אינה תנאי מקדים לקידום

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	NA
שיעור נשירה / הדחה	NA

ממדים ייחודיים לתכנית

NA

עתודה ניהולית למהנדסי תחבורה בשירות הציבורי – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה עתודה הנדסית ניהולית למקצועות התחבורה בשירות הציבורי אשר תיתן מענה לתנופת התשתיות של מדינת ישראל בתחום

מספר המשתתפים לשנה כ-25 משתתפים בשנה

פרופיל העמית צעירים המעוניינים ללמוד תואר ראשון במקצועות ההנדסה

בעלים עתידים ומשרד התחבורה

שנת הקמה 2013

סטטוס כרגע מתוקצבים ארבעה מחזורים

הרכב ועד מנהל בראשות מנכ"ל משרד התחבורה ונציגים של כל השותפים בתכנית

מימון עתידים ומשרד התחבורה

מבנה התכנית

הכשרה חטיבה אקדמית - תואר ראשון בטכניון בפקולטה להנדסה אזרחית וסביבתית עם התמחות בתחום התחבורה
חטיבה חוץ אקדמית והתנסות מקצועית

השמה התחייבות הצוערים ל-4-5 שנים במשרד התחבורה ובחברות התשתיות

גיוס ומשתתפים

מספר פונים NA

שיעור נשירה / הדחה NA

ממדים ייחודיים לתכנית

NA

מקור: ראיון עם יוזם התכנית; אתר הקרן; ניתוח צוות

צוערים למשרד החוץ – "תעודת זהות"

פרטים כלליים

מטרה	קורס הצוערים של משרד החוץ הוא שער הכניסה לשרות החוץ של מדינת ישראל
מספר המשתתפים לשנה	כ-20 משתתפים בשנה
פרופיל העמית	אזרחי ישראל בעלי תואר ראשון לפחות
בעלים	משרד החוץ
שנת הקמה	1948
סטטוס	קורס ותיק ויציב
הרכב ועד מנהל	אין ועדה, מנוהל על ידי מחלקת הדרכה באגף משאבי אנוש במשרד החוץ

מימון משרד החוץ

מבנה התכנית

הכשרה
- קורס של חצי שנה
- התמחות במשרד החוץ בארץ

השמה
- השמה בתפקיד ראשון בארץ או בחו"ל
- סה"כ התחייבות ל-5 שנים מתחילת הקורס

גיוס ומשתתפים

מספר פונים	כ-2,000
שיעור נשירה / הדחה	NA

ממדים ייחודיים לתכנית

בשנים האחרונות יש מגמה של ירידה בביקוש לקורס

על פי הלמ"ס, בתחום החינוך יש כ-460,000 עובדים

ענף חינוך – שנת 2014

	מלכ"ר פרטי	משקי בית	מגזר ממשלתי			מגזר פרטי	
			מלכ"ר ציבורי	רשויות מקומיות	ממשלה מרכזית		סה"כ לפי ענף
חינוך קדם יסודי (גני ילדים)	7,732	5,131	10,048	19,764	14,826	8,410	65,912
מוסדות חינוך יסודי	12,937		22,340	28,593	72,326	1,273	137,470
מוסדות חינוך על-יסודי (חטיבת ביניים וחטיבה עליונה)	10,073		36,319	23,158	31,730	1,401	102,680
מוסדות חינוך על תיכוניים (לא אקדמאיים)	2,732		6,563		1,676	2,015	12,986
מכללות אקדמיות ושלוחות של מוסדות להשכלה גבוהה מחו"ל	8,792		17,381		0	3,187	29,360
אוניברסיטאות	71		39,541		0	0	39,612
ישיבות ובתי ספר תורניים	16,562		4,242		0	261	21,065
סוגי לימוד אחרים	15,761	6,520	6,455	495	814	20,370	50,416
סה"כ לפי מגזר	**74,661**	**11,651**	**142,889**	**72,010**	**121,373**	**36,917**	**459,501**

מקור: הלמ"ס

על פי הלמ"ס, בענף בריאות, רווחה וסעד קיימים כ-375,000 עובדים

ענף בריאות, רווחה וסעד – שנת 2014

	מלכ"ר פרטי	משקי בית	מגזר ממשלתי			מגזר פרטי		
			מלכ"ר ציבורי	רשויות מקומיות	ממשלה מרכזית	חברה פרטית	חברה ממשלתית	סה"כ לפי ענף
בתי חולים	4,758		2,719		6,685	8,182	71,536	93,879
מרפאות ציבוריות, לשכות בריאות ואחרות	281		33,070	624	3,016			36,991
מרפאות ומכוני רפואה פרטיים	331	5,500				16,765		22,596
רפואת שיניים	258	4,134				13,524		17,916
שירותי בריאות אחרים, שירותי עזרה	3,869	1,762	329			5,884		11,845
מגורים טיפוליים	6,954		7,886		1,251	21,914		38,006
שירותי רווחה וסעד ללא מגורים	52,374	6,358	16,575	10,916	1,110	66,500		153,834
סה"כ לפי מגזר	**68,862**	**17,754**	**60,578**	**11,540**	**12,062**	**132,769**	**71,536**	**375,066**

מקור: הלמ"ס

- **נספחים**
  - מיפוי ומצב הון אנושי במגזר השירותים הציבוריים
  - "תעודות זהות" של תכניות העתודה הקיימות
  - **חומרי גיבוי בתחום הרווחה**
  - חומר גיבוי בתחום החינוך
  - חומר גיבוי בתחום הבריאות

למוסד לביטוח לאומי 23 סניפים ראשיים ו-15 סניפי משנה

סניפים ראשיים

- אשדוד
- אשקלון
- באר שבע
- בני ברק
- חולון
- חדרה
- חיפה
- טבריה
- יפו
- ירושלים
- כפר סבא
- כרמיאל
- נהריה
- נצרת
- נתניה
- עפולה
- פתח תקווה
- קריות
- ראשון לציון
- רחובות
- רמלה
- רמת גן
- תל אביב

סניפי משנה

- צפת
- קרית שמונה
- מגדל העמק
- נצרת עילית
- שפרעם
- עכו
- הרצליה
- בית שמש
- קרית מלאכי
- קרית גת
- שדרות
- בת ים
- מזרח ירושלים
- דימונה
- אילת

מקור: דין וחשבון של הביטוח הלאומי, יולי 2012

קיימות כ-250 עמותות בתחום הרווחה בעלות מחזור פעילות הגדול מ-5 מיליון ש"ח

מטב עמותה לשרותי טיפול ורווחה (ע"ר)
ויצו - הסתדרות עולמית לנשים ציוניות (ע"ר)
נעמת - תנועת נשים עובדות ומתנדבות
האגודה למען החייל בישראל
רעות - שרות נשים סוציאלי
"בבית" - שירותי עזרה לקשיש בביתו
ארגון נכי צה"ל
"אלוט - אגודה לאומית לילדים אוטיסטים"
מתן - מפעל תורני לנוער
אגודת יד אליעזר
אקים ישראל אגודה לאומית לקימום אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית בישראל (ע"ר)
אלווין ישראל (ע"ר)
משולחן לשולחן - לקט ישראל (ע"ר)
קשת - האגודה למען הקשיש בתל-אביב-יפו
איל"ן אגוד ישראלי לילדים נפגעים
עמותת יחדיו באר-שבע והדרום (ע"ר)
המפעל להכשרת ילדי ישראל מיסודה של רחל פריאר
בית הורים בע"מ (חל"צ)
"ידידים" למען הנוער והחברה
חברת מעונות הורים בע"מ (חל"צ)
אור שלום- למען ילדים ונוער בסיכון בע"מ (חל"צ)
שובו - RETURN
ארגון לתת - סיוע הומניטרי ישראלי (ע"ר)
לב-זהב - שירותי סיעוד ורווחה
שק"ל - שירותים קהילתיים לאנשים עם צרכים מיוחדים (ע"ר)
נפש בנפש, ג'ואיש סולס יונייטד, אינק
שרותי הדסה לנוער
חינא וחיסדא - ירושלים (ע"ר)
חסדי נעמי (ע"ר)
עלה - עזר לילד המיוחד (ע"ר)
יד עזרא ושולמית, ירושלים (ע"ר)
"עלמה" (עמותה למען הקשיש) (ע"ר)
ועד הרבנים לעניני צדקה (ע"ר)
ענב - עדוד נוער במצוקה
עמותת בית אבות ע"י איחוד עולי בולגריה בישראל ע"ש ז'ק חיים אסיאוב (ע"ר)
קרן רות בת שרה
בית איזי שפירא - עמותת אבי
צ'יימס ישראל CHIMES ISRAEL
אשל ירושלים בית תבשיל לזקנים וגלמודים
קבוצת שכולו טוב (ע"ר)

עלם - עמותה לנוער במצבי סיכון (ע"ר)
עלה נגב- נחלת ערן (ע"ר)
סונדוק אלאסראא ללאגאתיה ואלתנמיה בע"מ (חל"צ)
צדקת רבי מאיר בעל הנס כולל חבת ירושלים לעדת גאליציה
***מפעל חיים בע"מ
שילה - אגודה לפיתוח שירותים לזקן בחיפה
"הדקל" מרכז צדקה וחסד
ארגון נשי חרות בישראל
בית הורים עולי הולנד (חל"צ)
מש"י - מרכז שקום ילדים (ע"ר)
שווים- עמותה לשיקום תעסוקתי (ע"ר)
בית לכל ילד בישראל
כפר ילדים ונוער "אהבה" - עמותה לקידום ילדים, נוער וצעירים בסיכון (ע"ר)
עמותת נוה מלכישוע
פתחון לב (ע"ר)
מרפא לנפש
עידן - העמותה לשרותים קהילתיים לקשישים בירושלים
ניצן - המרכז הארצי, אגודה לקידום ילדים ובוגרים לקויי למידה, הסתגלות ותיפקוד.
העמותה לזקן - גיל עוז - בקעת בית שאן
מרכז עלה ירושלים (ע"ר)
קרן-אור אינק. [חברה רשומה בניו-יורק, ארה"ב, ללא מטרות רווח] (חל"צ)
האגודה הישראלית לכפרי ילדים אס.או.אס. (ע"ר)
תקוה - כפר להכשרה מקצועית בגבעת זייד בע"מ (חל"צ)
האגודה למען הקשיש באר שבע
האגודה למען הזקן באזורי העמקים בישראל
עלי שיח (ע"ר)
עמותת לשובע
ארגון משמחים (ע"ר)
אפשר- עמותה לפיתוח שירותי רווחה וחינוך (ע"ר)
פעמונים אירגון חסד (ע"ר)
אקים - אגודה לקידום אנשים עם מוגבלויות - ירושלים (ע"ר)
עמותה להפעלת מעון למפגרים כפר כנא
"אותות" - דלת לחיים חדשים (ע"ר)
בית הילדים ע"ש צבע אמונה (בית אלעזרקי) (ע"ר)
מוריה - מפעלי רווחה
על"ה - העמותה למען המבוגר ברחובות (ע"ר)
צהר לטהר
העמותה לזקן ר"ג (ע"ר)
"הרי ירושלים" מוסדות לטיפול פנימייתי (לשעבר מוסד בני-ברית) (ע"ר)
"עד מאה ועשרים" אגודה לעזרת הורים, חדרה

מקור: גאידסטאר

קיימות כיום כ-250 עמותות בתחום הרווחה בעלות מחזור פעילות הגדול מ-5 מיליון ש"ח

שלוה - אגודת שחרור למשפחה ולילד המוגבל SHALVA - THE ASSOCIATION TO RELIEVE THE HANDICAPPED CHILD AND FAMILY
נאות לה גארדיה בע"מ (חברה לתועלת הציבור)
מזון לחיים (ע"ר)
עטרת
האגודה למען הקשיש דימונה
עמי- אגודה לטיפול באדם המפגר (ע"ר)
חיים וחסד - עזר וסעד לנזקקי ארץ ישראל (ע"ר)
בית אורי
מעון נופי ירושלים דיור מוגן (חל"צ)
משפחתוני חיים משה מרגלית (ע"ר)
קרן אסתר ויונה קירשנבאום עבור קשישים (ע"ר)
בית היתומים ציון בלומנטל ים
בית אבות ליאון רקנאטי
קרן לסיוע ורווחה יהודית - ישראל (ע"ר)
בית החלמה ליולדות
אקים חיפה - אגודה לקימום אנשים עם מוגבלות שכלית התפתחותית (ע"ר)
אלין- בית נועם (ע"ר)
אהבת חסד בארץ הקודש (ע"ר)
בית יולס בעמ
הרשות העירונית למאבק בהתמכרויות ובאלימות אשדוד (ע"ר)
העמותה למען הקשיש כפר סבא
משגב לקשיש - עמותה לסיועד, חסד ורווחה (ע"ר)
עמותת גימלאי קרן מקפת בישראל
עמותה לפיתוח שרותי רווחה בלוד
עמותה למען הקשיש בחדרה
בית חם תורה עם דרך ארץ (ע"ר)
"שלוה" ע"ש יהושוע ואולגה הנקין
עמותת עלה לרווחת הילד, הנוער והקהילה ברמת גן (ע"ר)
הדר - העמותה למען הקשיש והגמלאי בנתניה (ע"ר)
דרשו ד' ועוזו (ע"ר)
בית התבשיל ומפעלי צדקה וחסד רומם קרן דוד (ע"ר)
עמותה למען גילאי הזהב בהרצליה- בית הורים (ע"ר)
רטורנו (ע"ר)
שמע קולנו - מרכז ארצי שיקום והדרכה ללקויי שמיעה (ע"ר)
ידידי כפר עידוד
קרן אגודת יד ימין ירושלים
מיל"ב - מועדוני יום לגימלאים בחיפה
בית זקנים וזקנות הכללי לכל עדת ישראל בירושלים ת"ו

האגודה למען החבר הותיק בעמקן חפר
"בראט" שרות מקיף לזקן בכרמיאל (ע"ר)
על"ה זהב- עמותה למען הקשיש פ"ת (ע"ר)
משפחה אחת (ע"ר)
אחוזת שרה - בית ילדים ונוער
העמותה האיסלאמית למען יתומים ונזקקים
אקי"ם-אגודה לקימום מפגרים סניף איזור חדרה והשומרון
עמותת אלאמירה בסמה ללאולאד אלמועאקין (ע"ר)
יחד למען כל אחד ואחד (ע"ר)
מכון בית דוד
יעד-רם העמותה למען הקשיש - הערבי באזור הגליל המזרחי
קופת הצדקה הכללית - ביתר עילית (ע"ר)
האגודה למען הקשיש בבת ים
מעון הורים בתי מחסה לקשישים כולל שומרי החומות (ע"ר)
מעיין השלום בע"מ
העמותה לקליטת עליה בחיפה
בית הגלגלים (ע"ר)
האגודה למען הזקן בני ברק
מלב"ב, מרכז לטיפול בקשיש בקהילה
האגודה למען הקשיש בקרית גת
מפעל מרכזי לצדקה וחסד חסדי יוסף ע"ש רבנו יוסף אליהו דייטש זצ"ל
תעסוקטיף (ע"ר)
עמותת בית חיל האויר (ע"ר)
לתת תקוה בע"מ (חל"צ)
בית שבתי לוי פנימיה ומרכז חרום לילדים בגיל הרך (ע"ר)
א.ש.ק עמותה לפיתוח שירותים קהילתיים בקרית ביאליק
העמותה לתמיכה בילדי נוה-חנה
אגודה למען "בית זינגר" הבית לילד בכפר יחזקאל
ילדים בסיכוי - המועצה לילד החוסה (ע"ר)
נוה חנה לילדים ונוער על שם חנה קפהן
בית השנטי (ע"ר)
למען הקשיש בשפרעם
אלי"ע - ארגון לקידום ילדים עם עוורון או לקות ראיה (ע"ר)
על"ה- העמותה למען האזרח הוותיק בקרית- אונו (ע"ר)
בית שלום פנסיון להורים ב"ב
נתיבות חסד (ע"ר)

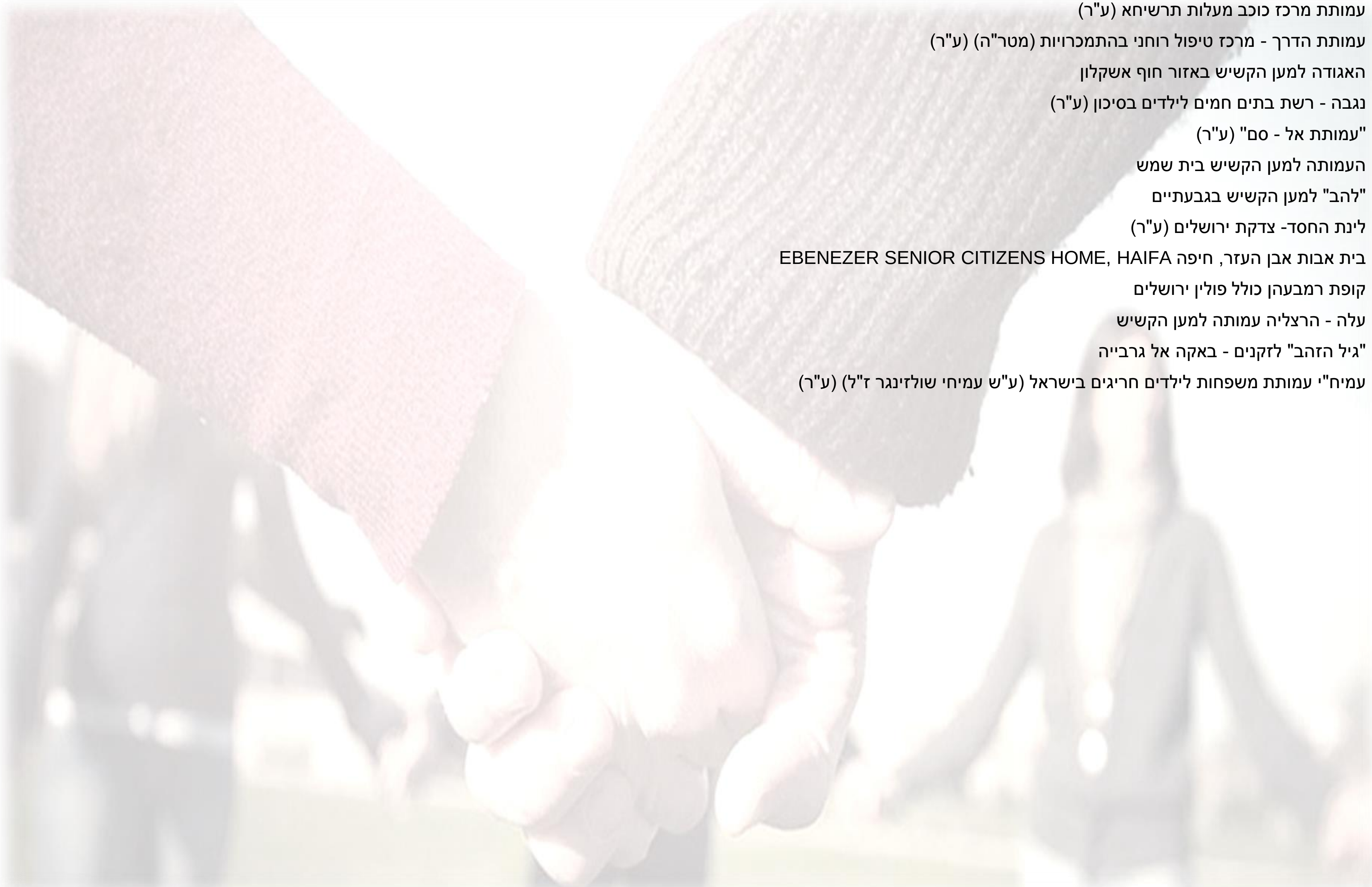
קיימות כיום כ-250 עמותות בתחום הרווחה בעלות מחזור פעילות הגדול מ-5 מיליון ש"ח

בית אור אביבה
מוסדות נשי אגודת ישראל - תל אביב (ע"ר)
ש.ק.ל. - העמותה לתכנון ופתוח שרותים קהילתיים בבת-ים
עמותת "תיארי סלמה" - כפר הילדים אשלים (ע"ר)
עמותה למען קשיש בטייבה
מפעלי זכרון מנחם ירושלים, לרפואה וחסד
בית חנוך עורים לבני ישראל ירושלים
מרכז שיקום גראבסקי (ע"ר)
רעות שדרות
גדולים מהחיים (ע"ר)
יד עזר לחבר (ע"ר)
עמותה למען הקשיש בנשר
מעון הורים סיני - חיפה
עמותת נשים אום ליסון
תשמע - בית ספר ומרכז לילדים אוטיסטים (ע"ר)
האגודה למען הקשיש בלוד
"חסדי אחים" לעילוי נשמת יעיש בן מרדכי ז"ל ואייזה בת ר' יצחק ז"ל לצדקת רבי מאיר בעל הנס
ברכת מרגלית (ע"ר)
עמותה לפיקוח וניהול מרכז פיס סיעודי בנתיבות (ע"ר)
אל"י האגודה להגנת הילד
חברת מושב זקנים (בית אבות) תל אביב
אחיעזר חצור הגלילית
העמותה למען הקשיש בראשון לציון
עמותה לשירותים להכשרה ולהשכלה למבוגרים ונוער (ע"ר)
מניפה - מנוף לחיים (ע"ר)
ארגון אלמנות ויתומי צה"ל (ע"ר)
לא לחימה באלימות נגד נשים
עדנים - עמותה לקידום ולטיפול באוכלוסיות נוער מיוחדות (ע"ר)
בית החלמה והבראה לאם ולילד בני ברק
"קרן הילד" בני ברק
עמותת "אלסלאם" למען זקנים ופנסיונרים
מעונות חיה - רשת מעונות יום שעל יד כולל חב"ד (ע"ר)
דרך הלוטוס בע"מ
עדן - העמותה לקידום פרוייקטים חינוכיים, חברתיים ותרבותיים בנגב הצפוני (ע"ר)
סראב להוסטלים ומפעלי שיקום (ע"ר)
להחזיקם ולהחיותם (ע"ר)
סב יום- עמותת ותיקי עמק יזרעאל (ע"ר)
ישע ומזור
דור לדור עפולה - העמותה לפיתוח שירותים לאוכלוסיה המבוגרת (ע"ר)
מרכז מילמן (ע"ר)

מפעל החסד "יד ביד" לוד (ע"ר)
אגודה למען הזקן אופקים
עמותת "המייסדים"- העמותה למען הקשיש, העולה והגימלאי במועצה האזורית באר טוביה והסביבה (ע"ר)
בית אור אביבה
מרכז ישראלי לכלבי נחיה לעיוורים (ע"ר)
מוסדות נשי אגודת ישראל - תל אביב (ע"ר)
חברת לינת הצדק בית דינה חיפה
מרכזי תמיכה משלבים מ.ת.מ.
איזון - בחזרה למסלול (ע"ר)
אקים לאפוטרופסות
ארוחה חמה בכל יום (ע"ר)
שמחה לילד (ע"ר)
טף - עמותה לאימוץ בינארצי (ע"ר)
ארגון צפון אמריקה למען יהודי אתיופיה - ישראל NACOEJ - ISRAEL
י.ע.ל אסף הרופא
בית לפליטות - מעון ומחסה ליתומות ופליטות
"ניצן" אגודה לקידום ילדים לקווי למידה והסתגלות (חיפה)
קרן פילנור (ע"ר)
העמותה למען האזרח הוותיק - רעננה (ע"ר)
עמותת כוכב הצפון (ע"ר)
העמותה למען הקשיש בראש העין
הטוב והמטיב (ע"ר)
לא.ל.ה- אגודה למען האזרח הותיק, רמת השרון (ע"ר)
מעון לתינוקות וילדים קרית צאנז
" בצוותא " חונכים דרך להצלחה (ע"ר)
"העמותה לותיקי הגליל"
לב ח"ש (ע"ר)
העמותה לפיתוח שירותים חברתיים בשער הנגב (ע"ר)
עמותת שילוב באמונה (ע"ר)
מכון חרוב (ע"ר)
קופה של צדקה - רמת בית שמש א' (ע"ר)
הגיל השלישי
משכן הראייה אופטיקל סנטר (ע"ר)
ארמונות חן (ע"ר)
חסד ואמונה- מפעל תורני חסד ושיקום (ע"ר)

מקור: גאידסטאר

קיימות כיום כ-250 עמותות בתחום הרווחה בעלות מחזור פעילות הגדול מ-5 מיליון ש"ח



עמותת מרכז כוכב מעלות תרשיחא (ע"ר)

עמותת הדרך - מרכז טיפול רוחני בהתמכרויות (מטר"ה) (ע"ר)

האגודה למען הקשיש באזור חוף אשקלון

נגבה - רשת בתים חמים לילדים בסיכון (ע"ר)

"עמותת אל - סם" (ע"ר)

העמותה למען הקשיש בית שמש

"להב" למען הקשיש בגבעתיים

לינת החסד- צדקת ירושלים (ע"ר)

בית אבות אבן העזר, חיפה EBENEZER SENIOR CITIZENS HOME, HAIFA

קופת רמבעהן כולל פולין ירושלים

עלה - הרצליה עמותה למען הקשיש

"גיל הזהב" לזקנים - באקה אל גרבייה

עמיח"י עמותת משפחות לילדים חריגים בישראל (ע"ש עמיחי שולזינגר ז"ל) (ע"ר)

מקור: גאידסטאר

בישראל פועלות 104 לשכות פרטיות המורשות לטפל ולתווך בעובדים זרים בענף הסיעוד

א. נועם שירותי סיעוד בע"מ
אהבת ישראל סיעוד בע"מ
א. גונן שבח (שירותי סיעוד בע"מ)
א. דרך הלב
א. מורן עובדים זרים לסיעוד בע"מ
א.אריאל סיעוד
א.ב המרכז הישראלי לעובדים זרים בע"מ
א.גולדמן עובדים זרים לסיעוד בע"מ
א.זהב סיעוד בע"מ
א.ל.ד מוקד הבירה המרכז לעובד הזר בעמ
אור לגיל נאוה וילבך בע"מ
אורות מטפלים בע"מ
איילה - א.מ.סיעוד בע"מ (דנאל לשעבר)
אינסא עובדים זרים
איתן לשכה פרטית לשרותי עו"ז בע"מ
איתני מור מטפלים סיעודיים בעמ
אנשים- תמיד בע"מ
ארגמן מטפלים סיעודיים בע"מ
ב.א.ס שירותי רווחה לקשיש בע"מ
ג. מעוז כח אדם לסיעוד בע"מ

א.מגן
א.ש. (וואן) עובדים זרים בסיעוד בע"מ)
אביטל כא סיעוד בע"מ
אביעזר בבית
אגם עובדים זרים לסיעוד בע"מ
אדיב (2007) שרותי כח אדם סיעודי ישראלי בע"מ\אדיב
אופק אלון עובדים זרים לסיעוד (2007) בע"מ
אופק מ. עובדים בע"מ
אופק רגב עובדים זרים
אור השמות בע"מ
ג.א.ל מרקוביץ שירותי כוח אדם וסיעוד בע"מ
גוד קייר בע"מ
גיל עד עובדים זרים לסיעוד בע"מ
גל סיעוד בע"מ
דוידיאן עו"ז בע"מ
דור לדור סיעוד בע"מ
דורות ראשונים- השמת עובדים זרים בסיעוד בע"מ
דינה קר עובדים זרים בע"מ
דניאל עוז סיעוד בע"מ
דנקר עו"ז לסיעוד בע"מ

בישראל פועלות 104 לשכות פרטיות המורשות לטפל ולתווך בעובדים זרים בענף הסיעוד

- ה.ר. יד לקשיש 2007 בע"מ
- הדר שירותי סיעוד בע"מ
- טובלי סיעוד ורווחה בע"מ
- טופז שירותי כח אדם סיעודי בע"מ
- טיפולית סיעוד 2007 בע"מ
- טל אור עובדים זרים בע"מ
- י.א.י.ר תווך לעובדים זרים בע"מ
- יד ביד סיעוד ורווחה בע"מ
- יד ולב עו"ז
- יד חרוצים פיתרונות סיעוד בע"מ
- מ.ל.י חברה לתיווך עובדים זרים
- מאור שירותי רווחה וסיעוד בע"מ
- מדיקלייף סיעוד בע"מ
- מיאל שירותי סיעוד בע"מ
- מיטל לי סיעוד ורווחה בע"מ
- מייג'ור 22 בע"מ
- מירי – ש (השמת עובדים) 2007 בע"מ
- מנטל סיעוד 2007 בע"מ
- מעוף תיווך סיעוד הצפון בע"מ
- מקום לכולם בע"מ
- יד פז שירותי סיעוד ורווחה בעמ
- ים רם שרותי סיעוד בע"מ
- ירדן שירותי סיעוד לקשיש (2007) בע"מ
- ישראלנד 2007 (ל.מ) כח אדם וסיעוד בע"מ
- ל. תמר 2007 בע"מ
- לב זהב ירושלמי
- לוטן עובדים זרים לסיעוד בע"מ
- לי-יד שרותי כ"א והשמת עו"ז בע"מ
- ליטל כ"א וסיעוד 2008 בע"מ
- למען ועוד בע"מ
- מרני כ"א וסיעוד בע"מ
- מתי שרותי סיעוד בע"מ
- מתן חן כח אדם לסיעוד 2007 בע"מ
- נאור שירותי סיעוד ורווחה בע"מ
- נאמן עו"ז לסיעוד בע"מ
- נירן- עובדים זרים לסיעוד בע"מ
- ננה שרותי סיעוד בע"מ
- נעם מקסל
- נתן סיעוד בריאות ורווחה 2007 בע"מ
- סול-שירותי סיעוד בע"מ

מקור: רשות האוכלוסין וההגירה

בישראל פועלות 104 לשכות פרטיות המורשות לטפל ולתווך בעובדים זרים בענף הסיעוד

סיעוד אקספרס בע"מ

סיעודית בע"מ

ספיישל קאר- שירותי כח

עדן אור בע"מ

עדן אינטרנשיונל

עינת כח אדם לסיעוד

פינה חמה בע"מ

פרסונל - יד בע"מ

צומת עובדים סיעוד ורווחה 2007 בע"מ

צמרת רום עובדים זרים לסיעוד בע"מ

שרותי סיעוד אל.סי 2013 בע"מ

תייסיר לתיווך עובדים זרים

קים כ"א ושרותים 2008 בע"מ

קרן אור (2) עובדים זרים בע"מ / ניהול "קרן אור" + "מסר".

רב גיל שירותי סיעוד 2007 בע"מ / "רב- גיל"

רגיעון סיעוד בע"מ

רותי סיעוד בע"מ

ריץ רץ בע"מ

רפאל עובדים זרים לסיעוד

ש.קידר שירותים בע"מ

שי לי שרותי סיעוד 2008 בע"מ

שלומי מנילה בע"מ

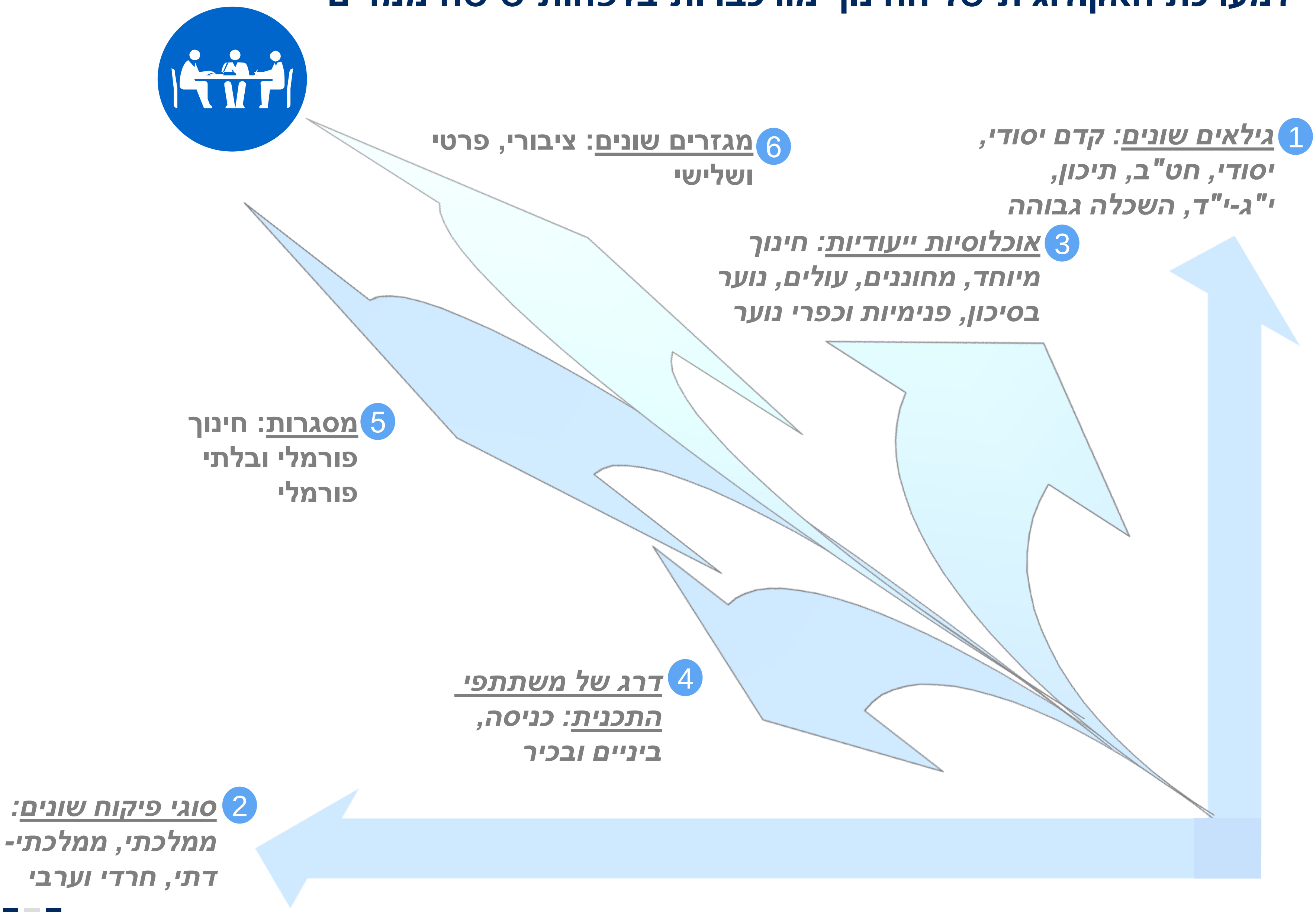
תלם- 2007 שרותי סיעוד בע"מ

תשבץ סיעוד ורווחה 2007 בע"מ

מקור: רשות האוכלוסין וההגירה

- **נספחים**
  - מיפוי ומצב הון אנושי במגזר השירותים הציבוריים
  - "תעודות זהות" של תכניות העתודה הקיימות
  - חומרי גיבוי בתחום הרווחה
  - **חומר גיבוי בתחום החינוך**
  - חומר גיבוי בתחום הבריאות

למערכת האקולוגית של החינוך מורכבויות בלפחות שישה ממדים



מקור: ניתוח צוות

תכניות ייחודיות בהכשרה להוראה המתקיימות בתשע"ה (1/3)

שם התוכנית	פרטים	היכן מכשירים
תכנית מצוינים – רג"ב	תכנית המיועדת לסטודנטים בעלי יכולות אישיותיות ונתוני קבלה גבוהים, המכשירה אותם באופן ייחודי לקראת מצוינות בהוראה ומנהיגות חינוכית	כל המכללות האקדמיות לחינוך
נחשונים ליוצאי יחידות השדה	הכשרת צעירים בוגרי שירות צבאי משמעותי, בעלי ניסיון בהדרכה ובקצונה, בעלי מודעות לשליחות חינוכית וציונית, בעלי נתונים גבוהים בבחינה פסיכומטרית ובתעודת הבגרות, המעוניינים להשתלב בכוחות העתידיים של ההוראה ולקחת בה תפקידים מנהיגותיים	אוניברסיטת בר-אילן
הכשרה להוראת מתמטיקה ומדעים, בשיתוף קרן טרמפ	תכנית חדשנית ויוקרתית להסבת אקדמאים למועמדים מצטיינים להוראת מתמטיקה ומדעים	אורנים, לוינסקי, קיבוצים, בית ברל
חברותאים	תכנית השמה ייחודית לבוגרי התנועות הכחולות, גרעיני מחנכים	בית ברל
הכשרת מהנדסים להוראת מקצועות ההנדסה בחינוך העל-יסודי	בעלי תואר אקדמי באחד מן התחומים: הנדסת מכונות, הנדסת חשמל, הנדסת אלקטרוניקה, בעלי תחושת שליחות להשתלב בהוראה בתחומי הוראת הטכנולוגיה	החלטה לגבי כל תכנית על פי הצורך. בתשע"ה מתקיימת במכללת קיי
חלוץ חינוכי	שילוב צעירים, יזמיים, בעלי תודעה חברתית ותחושת שליחות, כאנשי חינוך בבתי ספר בפריפריה חברתית וגיאוגרפית של ישראל, ומיצובם כבתי ספר פורצי דרך, לתפקידי חינוך, מנהיגות וניהול. ליווי חמש שנתי, הכולל פיתוח מקצועי וגיבוש חזון חינוכי. גם בתי הספר עוברים תהליכי שינוי, במטרה להפוך למגדלורי חדשנות חינוכית	סמינר הקיבוצים בשיתוף המכון הדמוקרטי
חותם	צעירים איכותיים עם מחויבות חברתית גבוהה, בוגרי תואר ראשון בהצטיינות, במדעים, מתמטיקה, אנגלית ואזרחות, להוראת תלמידים ביישובי הפריפריה ובשכונות עירוניות בהן נדרש תגבור חינוכי-חברתי. המטרה היא לעודד סטודנטים בעלי הישגים אקדמיים גבוהים, להתחיל את המסלול המקצועי שלהם בהוראה, בתפקידים שבהם נדרשת מנהיגות בצד שליחות חברתית	לוינסקי בשיתוף אורנים

מקור: ניתוח צוות

תכניות ייחודיות בהכשרה להוראה המתקיימות בתשע"ה (2/3)

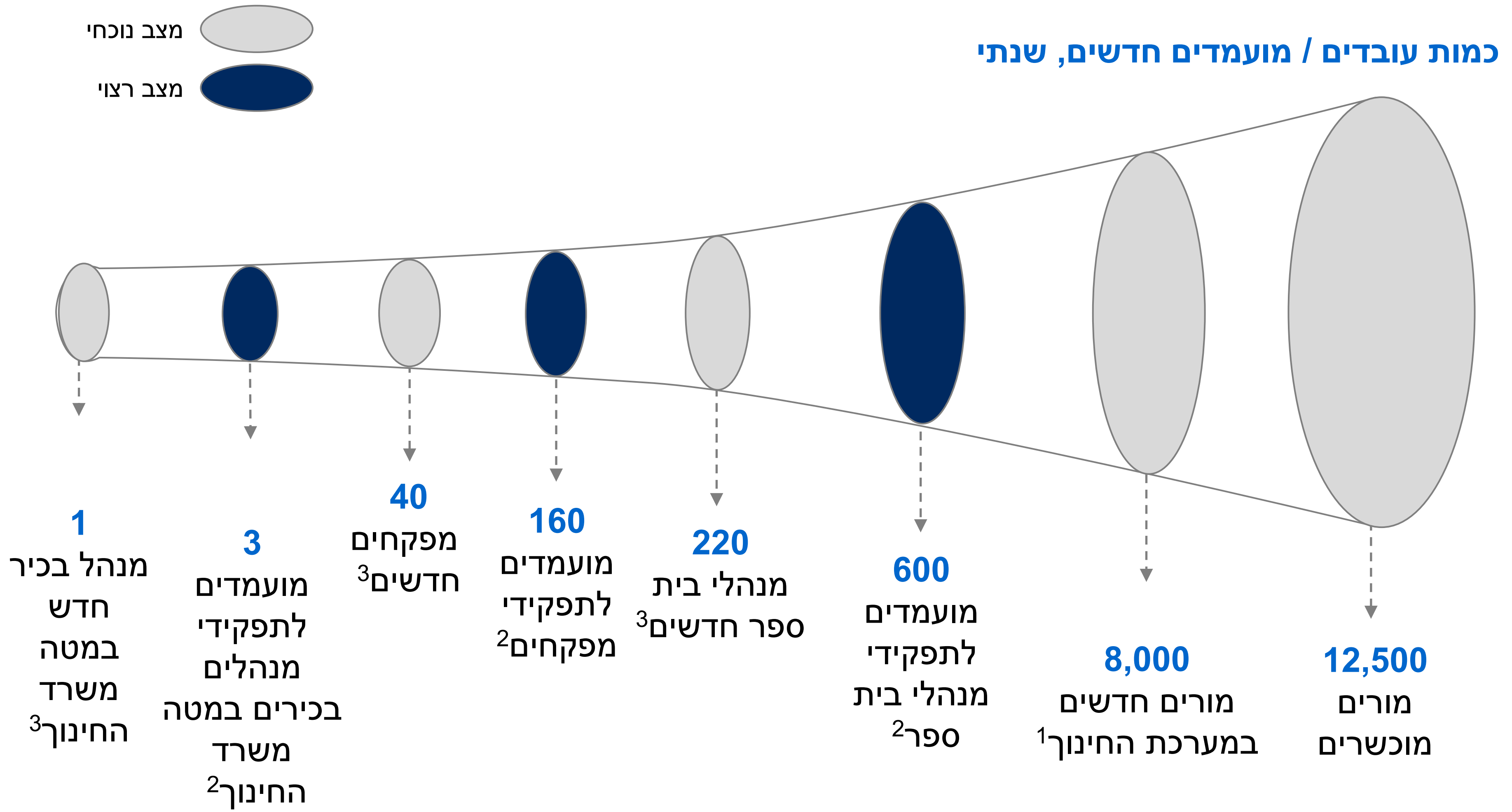
שם התוכנית	פרטים	היכן מכשירים
תואר שני בהוראה (M.Teach)	תכנית חדשנית להכשרת מורים ומחנכים, בעלי כישורים אקדמיים ומקצועיים גבוהים, ברמת תואר שני משולב תעודת הוראה לבתי ספר על-יסודיים	מכללות: אורנים, בית ברל, לוינסקי, קיבוצים, קיי, גורדון
רביבים	תכנית למצטיינים בעלי כישורים אישיותיים, המשתלבים בהוראת מדעי היהדות בבתי ספר	האוניברסיטה העברית
מעורבות עירונית – חלוצים עירוניים	שילוב צעירים איכותיים כמורים בעשרה בתי ספר באזורים חלשים בעיר נתניה. ליווי המורים ובתי הספר, בתהליכי שינוי, במטרה להפכם לבתי ספר חזקים	פועל בנתניה
מבטים – הכשרת בוגרי הטכניון להוראה	תכנית למהנדסים ומדענים בעלי תודעת שליחות, המכשירים עצמם להוראה בבתי ספר של החינוך הטכנולוגי ומדעי	
שבילים	תכנית ייחודית-מודולארית ללימודי תואר ראשון, תעודת הוראה ותעודת עובד חינוך, בשיתוף המכון לחינוך דמוקרטי ותכנית קרב למעורבות בחינוך, להשתלבות במערכת החינוך	מכללת קיי
מורה-חוקר	חוקרים בעלי תואר שלישי יקדישו מחצית מזמנם להוראת מדעים ומתמטיקה בבתי הספר העל-יסודיים בירושלים בליווי וחניכה צמודה של מורי רב-אמן שיכשירו אותם לתפקיד	האוניברסיטה העברית
הטובים לחינוך – קריירה שנייה		בית ברל, אורנים וקיי
נחשונים ליוצאי צבא ושירות לאומי במגזר הבדואי		מכללת קיי

תכניות ייחודיות בהכשרה להוראה המתקיימות בתשע"ה (3/3)

שם התוכנית	פרטים	היכן מכשירים
מורים עולים חדשים	קליטת מורים עולים היא אחת ממשימותיה החשובות של מדינת ישראל בכלל ושל מערכת החינוך בפרט. המורים העולים, בדיוק כמו המתמחים והמורים החדשים, נתקלים בקשיים פדגוגיים, מערכתיים ורגשיים בתחילת דרכם המקצועית. ובנוסף, מורים אלה נדרשים להשתלב בתרבות הישראלית	בטיפול ישיר של המשרד עם הממונים במחוזות
תספ"ה / תקוה	תוכנית ייחודית ללבני הקהילה האתיופית, לקראת השתלבותם כמורים וכמנהיגי חינוך במערכת החינוך בישראל. שילובם של בני הקהילה תורם למורים המשתלבים, לתלמידים מבני העדה ולכלל התלמידים	טיפול ישיר של האגף, בקבוצות מטעם הקרן לחדשנות בחינוך, + תכנית תספ"ה. מתקיימת במכללות: אורנים, סמינר הקיבוצים, אפרתה, שאנן
שילוב מורים ערבים במגזר היהודי	מורים ערבים מצטיינים במקצועות אנגלית, מדעים ומתמטיקה משתלבים בבתי ספר יהודיים להוראת מקצועות אלה	מיזם משותף עם עמותת "מרחבים"
מורים עם מוגבלויות	החובה לשלב אנשים עם מוגבלות בתעסוקה ובחינוך מושתתת על ההכרה בערך האדם שנברא בצלם, על ההכרה בעקרון השוויון ועל ההכרה בעקרון כבוד הבריות. מערכת החינוך, בבואה להבנות חברת מופת בישראל, נדרשת לשמש דוגמה אישית בכל הנוגע ליחס הראוי לאנשים עם מוגבלות. על כן, ראוי שגם בקרב עובדי הוראה ישתלבו עובדי הוראה עם מוגבלויות	בטיפול ישיר של המשרד בשיתוף ביטוח לאומי

מקור: ניתוח צוות

על מנת לפתח מנהיגים בחינוך צריך להכשיר מספיק עובדים ראויים בכל דרגה



1 כ-4500 מהמורים שהוכשרו הולכים לתפקידים בחינוך הבלתי פורמלי ותפקידים נוספים
2 בהנחה שהמספר הרצוי הוא של שלושה מתמודדים ראויים לכל מכרז
3 בהנחה של שלוש קדנציות בקריירה ואורך קדנציה של שבע שנים

מקור: ניתוח צוות

דוגמא למנגנון לניתוח צרכים:

מספר קדנציות בקריירה:	3
אורך קדנציה:	7
מספר רצוי של מתמודדים ראויים לכל מכרז:	3

דוגמא להנחות עבודה בפועל:

מספר מנהלי בית ספר	4586
אורך קדנציה:	÷ 7
מספר קדנציות בקריירה:	÷ 3
מספר מנהלים חדשים בשנה	218
מספר רצוי של מתמודדים ראויים לכל מכרז:	× 3
מועמדים לתפקידי מנהלי בית ספר	654

אילו הנחות עבודה הייתם משנים?

מקור: ניתוח צוות

- **נספחים**
  - מיפוי ומצב הון אנושי במגזר השירותים הציבוריים
  - "תעודות זהות" של תכניות העתודה הקיימות
  - חומרי גיבוי בתחום הרווחה
  - חומר גיבוי בתחום החינוך
  - **חומר גיבוי בתחום הבריאות**

מספר מרפאות

קופת חולים	מספר מרפאות
כללית	1400
מכבי	170
מאוחדת	250
לאומית	320
סה"כ	**2140**

מקור: אתר כללית; אתר מכבי; אתר מאוחדת; אתר לאומית